

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة "

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

## DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

**Student's name:**

إيهاب محمود درويش هلالو

**اسم الطالب:**

**Date:**

2016-11-20

20 صفر، 1438 هـ

**التاريخ:**

**Signature:**

**التوقيع:**



البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى  
"القيادة والإدارة"

## تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة

إعداد الطالب

إيهاب محمود درويش هلالو

إشراف الدكتور

إياد علي يحيى الدجني

أستاذ التربية المساعد - الجامعة الإسلامية

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

1437هـ - 2016م



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ إيهاب محمود درويش هلول، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 09 صفر 1438 هـ، الموافق 2016/11/09 م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. إياد علي الدجني
	مناقشاً خارجياً	د. عماد أمين الحديدي
	مناقشاً داخلياً	د. محمد إبراهيم المدهون

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،





﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

(البقرة، 32)

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، وتقديم تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطوري لتطوير التصور المقترح لبناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني، والاستبانة أداة رئيسة للبحث بالإضافة للمجموعة البؤرية، واستخدمت العينة الطبقية العشوائية، حيث تم اختيار عينة الدراسة بنسبة 4.9% من إجمالي عدد مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (360) استبانة على المبحوثين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها ما يلي:

- (1) وضع تصور مقترح لتطوير وبناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.
- (2) بلغت درجة موافقة أفراد العينة على المجال الاستراتيجي (69.89)، وعلى المجال التنظيمي (70.76) بينما حصل مجال الموارد المؤسسية على (72.28)، في حين بلغت درجة موافقة أفراد العينة على المجال العلاقات العامة والتشبيك (74.07).
- (3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة تعزى إلى الجنس، كذلك إلى سنوات الخبرة.
- (4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة تعزى إلى الرتبة الوظيفية، كذلك إلى المحافظة وذلك لصالح محافظة خان يونس.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها:

- (1) إجراء المنظمات تحليلاً دقيقاً لواقعها الداخلي والخارجي (تقييم مؤسسي) يكون المدخل لإعداد خطة استراتيجية شاملة ومرنة وأخذ احتياجات أصحاب العلاقة بعين الاعتبار، وإجراء التقييمات الدورية لها.
- (2) توفير بيئة مادية وتنظيمية جاذبة ومحفزة تدعم العلاقات الإنسانية لتساعد على إنجاز الأعمال بكفاءة، وتبني الإدارة العليا إجراءات تساعد في تحسين الأداء التنظيمي من تصميم العمليات الداخلية بما يحقق ذلك.

(3) إعداد برنامج وخطة تدريبية شاملة لتطوير أداء العاملين، ووضع نظام موضوعي لقياس وتقييم الأداء للموظفين ومكافأتهم واستقطاب الكوادر والكفاءات اللازمة في مجال تجنيد الأموال وجودة الأداء.

(4) العمل على إيجاد منظومة (اتحاد - شبكة) تبادلية بين المنظمات للموارد البشرية والخبرات مع غيرها من المنظمات، وامتلاك (قاعدة بيانات) محدثة.

## Abstract

This research aimed to study the current state of the institutional capacity building of the civil society organizations in Gaza Strip, and to introduce a proposal on the development of the institutional capacity building of the organizations subject of the study. The researcher used the descriptive analytical approach and the structural evolutionary development method to develop the proposed concept. Questionnaire was the main tool used in this study in addition to the focus group. Random stratified sampling was used where a sample of 4.9% has been selected out of the total population of the study. A number of 360 questionnaires has been distributed on the respondents.

**The study was concluded with a number of results, notably:**

- (1) A proposal has been introduced on the development of the institutional capacity building of the civil society organizations in Gaza Strip.
- (2) The degree of satisfaction of the respondents on the strategic field was (69.89), and on the regulatory field was (70.76). The field of institutional resources recorded a degree of satisfaction of (72.28), where it was (74.07) on the field of public relations.
- (3) The study showed no statistically significant differences at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the averages of the views of the respondents on the current state of institutional capacity building in civil society organizations in the Gaza Strip due to sex or the number of years of experience.
- (4) However, there are statistically significant differences at the level level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the averages of the views of the respondents on the current state of institutional capacity building in civil society organizations in the Gaza Strip due to the functional rank, as well as to the municipality in favor of the municipality of Khan Yunis.

**The study introduced a number of recommendations, the following are the major ones:**

- (1) Civil society organizations should perform comprehensive analysis on their internal and external situations in order to develop extensive and flexible strategic plans. All beneficiaries should be taken into account and regular evaluations of these plans are recommended.
- (2) An attractive and motivating organizational environment that support inter-personnel relationships is recommended. Such environment is expected to improve the efficiency. High management is advised to adopt procedures that can improve the performance by designing the internal operations accordingly.

- (3) Complete extensive training program should be designed in order to support the staff performance. Subjective evaluation and rewarding system is to be put in practice. Working on attracting the necessary staff and competencies in the field of fundraising and performance improvement is required.
- (4) Organizations should also work on forming inter-organizational unions and networks that allow for human resource and competence exchange. Such multi-institutional systems should be supported by up-to-date databases.



إلهـــــــــــــــــ

إلى معلم البشرية الخير وهاديهم إلى الصراط المستقيم (محمد صلى الله عليه وسلم)

إلى روح والدي العزيز رحمه الله رحمه واسعة

إلى قرّة عيني . والدي الغالية

إلى إخوتي وأخواتي الكرميات

إلى زوجتي وأبنائي الأحباء

إلى القائمين على منظمات المجتمع المدني مسؤولية وأمانة

إلى جميع من ساندني وكان له الفضل بعد الله سبحانه وتعالى علي

إلى الذين سموا فلسطين بدمائهم ومعاناتهم وتضحياتهم شهداء وأسرى وأحياء

إلى فلسطين . . شعب وقضية عادلة،،،

أهدي هذا العمل،،،

## شكر وتقدير

قال تعالى: ( رب قد أتيتني من الملك وعلمتني من تأويل الأحاديث فاطر السموات والأرض أنت وليي في الدنيا

والآخرة توفي مسلماً وأحقني بالصالحين ) (يوسف:101)

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وصلي اللهم وسلم على نبينا محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين،،،

فله الحمد من قبل ومن بعد أن وفقني لإتمام هذا العمل وإخراجه بهذا الصورة، فالشكر والتقدير موصول لعائلتي وأحبائي وأصدقائي وإلى منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، والشكر موصول إلى أكاديمية الإدارة والسياسية رئاسة وأكاديميين وعاملين.

كما أتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان إلى الدكتور (إياد علي الدجني) لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، ولما بذله من جهد ووقت حيث كان لتوجيهاته ونصائحه أثر كبير في إخراج هذه الرسالة بهذه الصورة، فجزاه الله عني خير الجزاء، وإلى كل من الدكتور محمد إبراهيم المدهون (مناقشاً داخلياً)، والدكتور عماد أمين الحديدي (مناقشاً خارجياً)، لتفضلهما بمناقشة هذه الرسالة حيث كان لملاحظتهما الأثر الكبير في جودة الرسالة، وأتقدم بالشكر الجزيل لكافة الأساتذة الذين ساهموا بتحكيم هذه الاستبانة، لما كان لإرشاداتهم ونصحهم النفع والفائدة لإغناء وإثراء الاستبانة.

وأتقدم بالشكر الجزيل لكافة المختصين في المنظمات المدنية الذين ساهموا بحضور المجموعة البورية، لما كان لمداخلاتهم وملاحظاتهم إعطاء بعد جديد للرسالة، والشكر موصول للقارئ الداخلي على ما بذله من جهد في قراءة الرسالة وإثرائها بالنصح.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الكبير إلى من وقف بجانبني وشجعني في محطات مختلفة من هذه الرسالة من الاخوة والأحبة والأصدقاء لهم مني جميعاً جزيل الشكر وخالص العرفان ونقبل الله منا ومنهم.

والله ولي التوفيق

الباحث

\*\*\*\*\*

## المحتويات:

د	آية قرآنية	.....
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية	.....
ز	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	.....
ط	الإهداء	.....
ي	شكر وتقدير	.....
ك	المحتويات:	.....
س	قائمة الأشكال:	.....
س	قائمة الجداول:	.....
ف	قائمة الملاحق:	.....
1	الفصل الأول	.....
1	الإطار العام للدراسة	.....
2	المبحث الأول	.....
2	مشكلة الدراسة وفرضياتها	.....
3	مقدمة الدراسة:	.....
4	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:	.....
5	فرضيات الدراسة:	.....
6	أهمية الدراسة:	.....
6	أهداف الدراسة:	.....
6	حدود الدراسة:	.....
7	مصطلحات الدراسة:	.....
9	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	.....
10	مقدمة:	.....
10	أولاً - الدراسات المحلية:	.....
16	ثانياً - الدراسات العربية:	.....
19	ثالثاً - الدراسات الأجنبية:	.....
24	التعقيب على الدراسات السابقة:	.....
27	الفجوة البحثية:	.....
28	الفصل الثاني: الإطار النظري	.....
29	المبحث الأول: منظمات المجتمع المدني	.....
30	مقدمة:	.....
30	المجتمع المدني:	.....
32	نشأة منظمات المجتمع المدني:	.....
32	تسميات منظمات المجتمع المدني:	.....
34	مكونات المجتمع المدني:	.....

35	.....	خصائص منظمات المجتمع المدني:
36	.....	الأدوار الرئيسية لمنظمات المجتمع المدني:
37	.....	أهمية منظمات المجتمع المدني:
38	.....	تصنيف منظمات المجتمع المدني:
38	.....	الإطار التشريعي لمنظمات المجتمع المدني:
39	.....	منظمات المجتمع المدني في فلسطين:
41	.....	التحديات والمعوقات التي تواجه منظمات المجتمع المدني الفلسطيني:
42	.....	تقييم الدور الحالي لمنظمات المجتمع المدني الفلسطيني:
45	.....	المبحث الثاني: بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني:
46	.....	مقدمة:
46	.....	مفهوم بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني:
48	.....	التقييم المؤسسي في منظمات المجتمع المدني:
50	.....	أهمية بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني:
50	.....	مداخل بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني:
52	.....	خطوات بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني:
53	.....	متطلبات بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني:
54	.....	معوقات بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني:
58	.....	المبحث الثالث: مجالات القدرات المؤسسية
59	.....	أولاً: المجال الاستراتيجي
60	.....	مقدمة:
60	.....	مفهوم الاستراتيجية:
62	.....	التخطيط الاستراتيجي:
62	.....	الإدارة الاستراتيجية:
64	.....	المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية:
65	.....	متطلبات تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية:
66	.....	أهم القضايا الاستراتيجية مجال التركيز في منظمات المجتمع المدني:
68	.....	ثانياً: المجال التنظيمي
69	.....	مقدمة:
69	.....	مفهوم التطوير التنظيمي:
70	.....	مراحل التطوير التنظيمي:
72	.....	سمات وخصائص التطوير التنظيمي:
73	.....	محاور ومجالات التطوير التنظيمي:
75	.....	ثالثاً: الموارد المؤسسية
76	.....	أولاً - الموارد البشرية:
76	.....	تعريف الموارد البشرية:

77	وظائف إدارة الموارد البشرية:
77	أهداف إدارة الموارد البشرية:
78	عناصر نجاحها وتطويرها:
79	ثانيًا -الموارد المالية:
79	مفهوم الموارد المالية في منظمات المجتمع المدني:
81	مصادر تمويل منظمات المجتمع المدني الفلسطيني:
85	أهم مشاكل وصعوبات التمويل في منظمات المجتمع المدني:
86	رابعاً: العلاقات العامة والتشبيك:
87	مقدمة:
87	أ-العلاقات العامة:
87	المفهوم والتعريف:
88	أهداف العلاقات العامة:
89	وظائف العلاقات العامة:
91	مقومات نجاح العلاقات العامة:
91	متطلبات تطوير العلاقات العامة:
92	ب – التشبيك:
92	تعريف التشبيك:
93	مزايا وخصائص التشبيك:
93	أهمية التشبيك:
94	أهداف التشبيك:
94	أنواع التشبيك في منظمات المجتمع المدني:
95	متطلبات تطوير ونجاح التشبيك:
96	العوامل المؤثرة في عمليات التشبيك:
98	الفصل الثالث:الدراسة الميدانية(الطريقة والإجراءات):
99	المقدمة:
99	منهج الدراسة:
100	مجتمع الدراسة:
100	عينة الدراسة:
101	أداتا الدراسة:
101	1- الاستبانة:
102	خطوات بناء الاستبانة:
102	صدق الاستبانة:
109	ثبات الاستبانة:
111	2- أداة المجموعة البورية:
112	الأساليب الإحصائية المستخدمة:

114	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها .....
115	المبحث الأول: نتائج الدراسة الميدانية .....
116	مقدمة: .....
116	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة: .....
119	تحليل فقرات الاستبانة: .....
133	إختبار الفرضيات: .....
139	المبحث الثاني: النتائج والتوصيات .....
140	مقدمة: .....
140	أولاً -النتائج: .....
144	ثانيًا-التوصيات: .....
145	أهم الدراسات المقترحة: .....
146	الفصل الخامس: التصور المقترح .....
147	التمهيد: .....
147	أولاً -منطلقات التصور المقترح: .....
148	ثانيًا -أهداف التصور المقترح: .....
149	ثالثًا -التصور المقترح: .....
153	إمكانية تنفيذ التصور المقترح في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة: .....
153	أهم الصعوبات أو المعوقات المتوقعة عند تنفيذ التصور المقترح: .....
154	متطلبات تطبيق التصور المقترح في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة: .....
156	آليات متابعة التصور المقترح: .....
157	المراجع .....
157	أولاً - المراجع العربية: .....
167	ثانيًا- المراجع الأجنبية: .....
170	الملاحق: .....

### قائمة الأشكال:

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
52	الخطوات الخمس لبناء وتنمية القدرات وفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي	1
61	نموذج ماكنزي (S 7)	2
74	محاور التطوير التنظيمي	3
152	ملخص التصور المقترح	4

### قائمة الجداول:

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
27	الفجوة البحثية	1
33	أوجه الاختلاف بين مسميات منظمات المجتمع المدني	2
40	الجمعيات في قطاع غزة حسب موقعها الجغرافي (المحافظات )	3
40	تصنيف الجمعيات في قطاع غزة حسب أنواع الأنشطة التي تمارسها	4
55	الفرق بين المخرجات والنتائج والأثر	5
95	مقارنة بين الاتحادات والروابط والتحالفات	6
100	مجتمع الدراسة حسب المحافظة	7
102	درجات المقياس المستخدم في الاستبانة	8
104	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المجال الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال	9
105	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المجال التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال	10
106	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الموارد المؤسسية " والدرجة الكلية للمجال	11
108	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العلاقات العامة والتشبيك " والدرجة الكلية للمجال	12

109	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	13
110	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	14
112	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	15
116	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	16
117	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	17
117	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	18
118	توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة	19
119	المحك المعتمد في الدراسة	20
120	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال " المجال الاستراتيجي "	21
123	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال " المجال التنظيمي "	22
125	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال " الموارد البشرية "	23
127	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال " الموارد المالية "	24
129	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لجميع فقرات الموارد المؤسسية	25
130	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات مجال " العلاقات العامة والتشبيك "	26
132	المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات الاستبانة	27
134	نتائج اختبار " T- لعينتين مستقلتين " - الجنس	28
135	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الرتبة الوظيفية	29
136	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة	30
138	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المحافظة	31



قائمة الملاحق:

الصفحة	اسم الشكل	رقم الملحق
170	نموذج الاستبيان معدل	1
175	أسماء السادة الخبراء "المحكمين" وخصائصهم مرتبة وفق الترتيب الأبجدي	2
176	أسماء السادة المشاركين في المجموعة البؤرية وخصائصهم وفقاً لترتيب الأبجدي	3



## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- المبحث الأول – مشكلة الدراسة وفرضياتها.
- المبحث الثاني – الدراسات السابقة.

## المبحث الأول

### مشكلة الدراسة وفرضياتها

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
- فرضيات الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

## مقدمة الدراسة:

تعتبر منظمات المجتمع المدني رافد ومكون مهم للتأثير في الثقافات ورفع الوعي وتقديم المساعدة بمختلف أنواعها للشرائح المختلفة في المجتمعات، لذا فهي الشريك الأول للحكومات في تحقيق عملية التنمية وأهدافها، إذ تلعب دوراً مهماً في تنمية المجتمعات وتطويرها، وتقوم بأدوار اجتماعية قد تعجز الحكومات عن القيام بها، لذا تتشكل العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني في إطار التكامل والاعتماد المتبادل وتوزيع الأدوار.

وقد شاع مصطلح (منظمات المجتمع المدني) في تسعينيات القرن العشرين خاصة بعد انهيار الاتحاد السوفيتي السابق، كي تكون سلطة خامسة خارج الحكم في الدول الحديثة (العتيبي، 2015: 2)، فالمجتمع المدني ما هو إلا أحد تجليات الدولة الحديثة التي توفر شرط قيامه عن طريق تقنين نظام للحقوق، ينظم ممارسات كافة الأطراف والجماعات داخل المجتمع (عدلي، 2005: 4)، وقد حظيت منظمات المجتمع المدني باهتمام كبير على المستوى الدولي، اعترافاً بدورها التنموي (زقوت، 2013: 37)، حيث تعتبر مكملاً للقطاع الحكومي والخاص من حيث تقديم الخدمات، وتقديم الدعم لشرائح المجتمع المختلفة، (شبات واللوح، 2015: 6)، وترى العديد من الدول أن لوجود منظمات المجتمع المدني أهمية كبيرة إذ تؤثر إيجاباً في حياة الفرد والأسرة والمجتمع سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصحية أو الثقافية وغيرها، لا سيما أن هذه المنظمات لا تهدف إلى الربح، بل تسعى إلى إسناد المجتمع بمنظومة متكاملة من الخدمات التي قد لا تستطيع الحكومة الوفاء بها أو تتطلب إسناداً مجتمعياً للقيام بها، ففي البيئة الفلسطينية نشأت منظمات المجتمع المدني وتطورت في ظل غياب السلطة اليومية الشرعية نتيجة الاحتلال قبل قدوم السلطة الفلسطينية، لذا تتصف هذه المنظمات بخاصية فريدة نابعة من تطورها التاريخي بشكل مخالف لتطور المجتمعات المدنية في الدول الأخرى (كوستانتيني وآخرون، 2011: 7)، ويمكن النظر إلى أي منظمة على أنها نظام من المكونات المترابطة، التي تعمل معاً للوصول إلى غايات وأهداف متفق عليها، ولتحقيق أهدافها فإنها تضع استراتيجياتها لتشمل إدارة الموارد البشرية والمالية والوفاء بالغرض الذي أنشئت من أجله، وتطوير عملياتها الداخلية وبناء العلاقات الخارجية والتشبيك، كما تقوم بتقييم أدائها من أجل البناء والتطوير الذي ينبغي أن يشمل تلك المكونات بشكل متواز ومتسق.

وتعد عملية بناء القدرات المؤسسية من المفاهيم الحديثة نسبياً، وتهدف في المقام الأول إلى تدعيم وتعزيز المنظمات غير الحكومية وزيادة قدرتها على الوفاء باحتياجات المجتمع، بل وتحقيق الاستمرارية والاستدامة لهذه المنظمات ذاتها، كما أن تطوير القدرات المؤسسية للمنظمات يقتضي مشاركة كافة الأطراف المعنية بها وخاصة الإدارة العليا، حيث إن المهمة الأساسية للإدارة العليا أن تحقق الأهداف

التي قامت من أجلها المنظمة، ويتم الوصول إليها من خلال توفير مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها، بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تتطلع الإدارة إلى تحقيقها، وذلك من خلال استشراف مستقبل المنظمة وصياغة رؤية استراتيجية تمثل طموحاً تسعى إلى تحقيقه، ويسهم التقييم المؤسسي في تطوير القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني ومساعدتها لتلبية الاحتياجات المتزايدة للفئات المستهدفة والشرائح المختلفة، بالإضافة إلى أن التقييم يمثل ركناً أساسياً من أركان منظومة الإدارة الرشيدة، فهي عملية مؤسسية تساعد على تحديد وضع المؤسسة بالشكل الذي يظهر نقاط القوة ومواطن الضعف داخلها، وينتج عنها وضع خطة متكاملة عن إمكانيات ومستقبل المؤسسة، ومن الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال وبحث التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة وسبل التغلب عليها دراسة (أبو شمالة، 2015)، والدراسة المسحية التحليلية لمنظمات المجتمع المدني في فلسطين (كوستانتيني وآخرون، 2015)، التي وصفت الواقع لمنظمات المجتمع المدني وحاجتها إلى بناء قدراتها، ومواجهة التحديات والمعوقات وخاصة وهي تعمل في بيئة قطاع غزة وتخدم شريحة واسعة من أبناء القطاع، الذي يعاني اليوم من ظلم الحصار الخانق. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة لتقديم تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية لهذه المنظمات كخطوة نحو بناء قدراتها وتفعيل دورها في المجتمع المحلي، لتحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها.

### مشكلة الدراسة وتساولاتها:

تعتبر منظمات المجتمع المدني وما تقدمه من خدمات ركيزة مهمة جداً لحماية المجتمعات وبنائها والعمل على تقويمها وحمايتها من أي انحرافات، كما أنها تلعب دوراً مهماً في حجم المساعدة التي تقدمها في تخفيف المعاناة عن سكان قطاع غزة، وتعزيز صموده في الدفاع عن قضيته من خلال وجود حاضنة مؤسسية تدعم هذا التوجه في ظل الحصار المفروض على القطاع، ومن خلال نتائج الدراسات السابقة، التي أظهرت وجود قصور في جوانب التوجهات الاستراتيجية وإدارة الأداء المتمثل في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية و المادية إضافة إلى عمليات التشبيك والعلاقات العامة وهو ما لمسها الباحث خلال عضويته في مجلس إدارة عدد من تلك المنظمات لذا تبرز مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

## ما التصور المقترح لبناء وتطوير القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة؟

وينتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- (1) ما واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة تبعاً لمجالات بناء المجال الاستراتيجي، المجال التنظيمي، مجال الموارد المؤسساتية (الموارد البشرية والموارد المالية)، ومجال العلاقات الخارجية والتشبيك، من وجهة نظر العاملين فيها؟
- (2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة متوسطات استجابة أفراد العينة لواقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني تعزى إلى (الجنس - الرتبة الوظيفية - سنوات الخبرة - المحافظة)؟
- (3) ما التصور المقترح لتطوير بناء القدرات في منظمات المجتمع المدني وفقاً لمجالات الدراسة؟

### فرضيات الدراسة:

- (1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني تعزى إلى متغير الجنس (ذكر - أنثى).
- (2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني تعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية (موظف إداري - رئيس شعبة - رئيس قسم - مدير).
- (3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني تعزى إلى سنوات الخبرة (خمس سنوات فأقل - من 6 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).
- (4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني تعزى إلى متغير المحافظة (الشمال - غزة - الوسطى - خان يونس - رفح).

## أهمية الدراسة:

### • الأهمية النظرية وتتمثل في:

■ بيان أهمية موضوع بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني، وتمكين المنظمات في المجتمع المدني في قطاع غزة من زيادة فعاليتها بما يحقق لها الاستدامة وتحقيق غاياتها وأهدافها.

■ ستفيد الدراسة في تعريف مفهوم وأهداف وعناصر تطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني وأساليب تطويرها.

### • الأهمية العملية: تتمثل في أنها قد تفيد منظمات المجتمع المدني في:

■ التعرف على نقاط القوة والضعف في منظمات المجتمع المدني.

■ الاستفادة من النصوص المقترح الذي ستقدمه الدراسة وتوصياتها المتعلقة بتطوير الأداء فيها.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

(1) التعرف إلى واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها.

(2) تحديد درجة الفروق في متوسطات استجابة أفراد العينة لواقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني تعزى إلى (الجنس - الرتبة الوظيفية - سنوات الخبرة - المحافظة).

(3) إعداد تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.

## حدود الدراسة:

• **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على دراسة واقع القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني بقطاع غزة تبعاً للمجالات التالية والتي اختارها الباحث بناءً على المجالات التي حددتها الدراسات السابقة مثل دراسة (أبو شمالة، 2015)، ودراسة (كوستانتيني وآخرون، 2015)، ودراسة (صيام، 2010)، ودراسة (مرزوق، 2006) وهي:

- المجال الاستراتيجي.
- المجال التنظيمي.
- مجال الموارد المؤسساتية (الموارد البشرية - الموارد المالية).
- مجال العلاقات العامة والتشبيك.
- **الحدود المكانية:** ستقتصر الدراسة على محافظات قطاع غزة.
- **الحدود الزمانية:** النصف الأول من العام 2016م.
- **الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على العاملين في منظمات المجتمع المدني (موظف اداري - رئيس شعبة - رئيس قسم - مدير).
- **الحدود المؤسساتية:** ستقتصر الدراسة على عدد (23) منظمة من منظمات المجتمع المدني، والتي مضى على تأسيسها خمس سنوات فأكثر في خدمة المجتمع في قطاع غزة.

### **مصطلحات الدراسة:**

- **تطوير بناء القدرات المؤسسية:**  
التعريف الإجرائي لتطوير بناء القدرات: عملية منهجية تسعى منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة من خلالها إلى تحقيق أهدافها من خلال تطوير قدراتها المؤسسية في المجال الاستراتيجي والتنظيمي، وتطوير مواردها المؤسساتية وتعزيز علاقاتها الخارجية وزيادة عمليات التشبيك مع المؤسسات ذات العلاقة بما يضمن استدامتها.
- **منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة:**  
هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية (قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، 2000: 1).
- **ويعرفها الباحث اجرائياً "المجتمع المدني":**  
هي المنظمات التي نشأت بموجب قوانين تشريعية فلسطينية وتقدم خدماتها للمجتمع المحلي في قطاع غزة، ومضى على إنشائها خمسة أعوام فأكثر، وتمتلك من الموارد البشرية عدد لا يقل عن عشرة موظفين حسب المسجل لدى الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.



- التعريف الإجرائي للتصور المقترح لتطوير بناء القدرات لمنظمات المجتمع المدني:  
هي مجموعة الركائز والمنطلقات والخطوات التي سيقوم الباحث بصياغتها بناء على نتائج الدراسة الميدانية لواقع بناء القدرات في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، بهدف تقديم رؤية شاملة لجوانب التطوير المختلفة وفقا لأبعاد تطوير بناء القدرات.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

- مقدمة.
- الدراسات المحلية.
- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- التعقيب على الدراسات السابقة.
- الفجوة البحثية.

## مقدمة:

يستعرض الباحث الدراسات السابقة كونها بمثابة النور الذي يرى فيه مكانه وما قام به الآخرون من تجارب ليستفيد منها، وقد أدرج الباحث في هذه الخطة عدد (22) دراسة سابقة، منها (10) دراسات فلسطينية، و(5) دراسات عربية، و(7) دراسات أجنبية، وقد عرض الباحث الدراسات وفق تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم من عام 2015م وحتى عام 2002م، وإن معظم هذه الدراسات أجريت في مجال بناء وتطوير القدرات المؤسسية، وتطرق لتأثيرها على الأداء الوظيفي أو الأداء المؤسسي أو بناء الرؤية الاستراتيجية والهياكل والتشبيك واللوائح والنظم، وسنسردها بالتفصيل هذه الدراسات على النحو التالي:

### أولاً - الدراسات المحلية:

#### 1.1 دراسة (أبو شمالة، 2015). التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة وسبل التغلب عليها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة وسبل التغلب عليها، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة رئيسة للبحث، وقد وزعت على عينة طبقية عشوائية عددها (136) من المنظمات الأهلية في قطاع غزة، بالإضافة لمقابلة عدد (5) من أصحاب الخبرة والاختصاص في عمل المنظمات الأهلية، وتم تحليل بيانات الاستبانة وخلصت إلى أبرز النتائج التالية:

- التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة مرتبة كالتالي: (الموارد المالية، الموارد البشرية، النظم واللوائح والممارسات الإدارية، وأساليب تقديم الخدمة).
- أكثر التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة هي: ضعف نظام الأجور والمكافآت للعاملين، ضعف مواكبة العاملين لتطوير أنفسهم، ضعف وجود مشاريع لتوفير التمويل الذاتي، التبرعات والهبات من الخارج هي المصدر الوحيد للموارد المالية، ضعف الترويج الاعلامي لأنشطة المنظمة، ضعف فاعلية الجمعية العمومية، ضعف المقدرة على تلبية الاحتياجات المجتمعية، وضعف التجديد والابتكار في أساليب تقديم الخدمة.
- وأوصى الباحث بإقامة المنظمات الأهلية لمشاريع استثمارية، وعدم الاعتماد الكلي على التمويل الخارجي.

## 1.2 دراسة (كوستانتيني وآخرون، 2015). دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز مشاركة المجتمع المدني في الشؤون العامة وفي إعداد وتنفيذ ومراقبة استراتيجيات التنمية، من خلال التعاون مع الإتحاد الأوروبي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المضمون، وتعددت أدوات الدراسة حيث استخدم الباحثون الاستبانة والمقابلة والمجموعات البؤرية، وقد بلغ مجتمع الدراسة (2793) منظمة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- تحديد منظمات المجتمع المدني الفاعلة والهيكليات الرئيسة في المجتمع المدني الفلسطيني، وتحديد المعوقات الرئيسية التي تواجهها، واحتياجاتها الرئيسة في بناء القدرات.
  - تحديد مجالات السياسة الرئيسة التي يمكن أن تشارك فيها منظمات المجتمع المدني بنجاح، أخذاً بعين الاعتبار قدراتها الحالية والسياق السياسي، ووضع خطة قطاع المجتمع المدني الحالية.
  - وضع استراتيجية عملية لتعزيز مشاركة المجتمع المدني في حوار السياسات والحوكمة.
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها:

- دعم إنشاء وتعزيز آليات الرصد فيما يتعلق باستخدام الأموال، لتنفيذ الأنشطة والخدمات المقدمة للمجتمع.
- دعم تطوير خطط التمويل لأنشطة أخرى مختلفة عن تقديم الخدمات والإغاثة، وخطط التمويل التي استهدفت فئات مختلفة من المنظمات.

## 1.3 دراسة (أبو الروس، 2015). دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة -دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية المتواجدة في محافظة الوسطى في قطاع غزة، واعتمد الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية، كما استخدم الباحث المصادر الثانوية التي تناولت موضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجلس الإدارة والموظفين العاملين في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية المتواجدة في محافظة الوسطى في قطاع غزة، ولديها عشرة عاملين فأكثر، والبالغ عددهم (22) منظمة بواقع (10) مبحوثين في كل جمعية ليصبح مجتمع الدراسة (220) مبحوثاً، وقد

- استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، حيث طبقت الدراسة على كافة مفردات مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة عليهم وتم استرداد ما نسبته (70%)، وكان أهم نتائج الدراسة:
- تساهم المعارف والقدرات الإبداعية لدى موظفي المنظمات الأهلية وخصوصاً العاملين في تجنيد الأموال في تنمية الموارد المالية وجذب المانحين.
  - أن العوامل المؤثرة من عناصر رأس المال البشري في تجنيد الأموال هي الإبداع والابتكار، والمهارات والقدرات، والمؤهلات.
  - وأوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها:
  - الحفاظ على المعارف لدى الموظفين اللازمة لأداء عملهم والعمل على تطويرها وتحسينها بشكل مستمر في إطار أهداف وغايات المنظمة.
  - ضرورة أن تحرص إدارة المنظمات الأهلية على توفر الخبرات العملية والعلمية في موظفي تجنيد الأموال خلال عملية التوظيف وتنميتها من خلال التدريب.

#### 1.4 دراسة (صيام، 2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (67) من العاملين في المنظمات الأهلية النسوية (مديرة المنظمة، أعضاء مجلس الإدارة)، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة:
- مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية بلغ نسبة (80.2%).
  - مستوى أداء المنظمات الأهلية النسوية بلغ نسبة (81.5%).
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
- وأوصت الباحثة بالعمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية بكل مراحلها.

## 1.5 دراسة (عبد الواحد والحداد، 2009). واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى: تسليط الضوء على معوقات تحقيق جودة الأداء في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من المنظمات الأهلية في قطاع غزة، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن المنظمات الأهلية تعاني من عدم استقرار وظيفي، وضعف التحفيز بأشكاله المادية والمعنوية.

- عدم اعتماد منهجية التدريب في تأهيل الكادر الوظيفي.
- غياب التقييم للأنشطة والمهام.

وأوصى الباحثان بضرورة توفير التوصيفات الوظيفية واللوائح النازمة لعمل المنظمات الأهلية.

## 1.6 دراسة (المشهرأوي، 2009). التطوير الإداري لمؤسسات العمل الأهلي.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع البنى التحتية والهيكل الإدارية في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على واقع أسس الحوكمة، من حيث استراتيجيتها ومجالس إدارتها. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن معظم البنى التحتية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة مناسبة، ولها هياكل تنظيمية مناسبة.
  - أن المنظمات الأهلية تعاني من نقص في الكفاءات الإدارية.
  - توجد لدى المنظمات الأهلية استراتيجية واضحة، قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، ولكنها تقتصر لوجود خطوط واضحة لتحويل استراتيجية المنظمة إلى أنشطة وبرامج.
- وقد أوصى الباحث بتطوير النظم والأساليب الإدارية، ورفع قدرة المنظمات الأهلية على إنتاج وتصميم نظم المعلومات؛ لإدارة أنشطتها وبرامجها بصورة متطورة.

## 1.7 دراسة (عياش، 2008). واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المنظمات الأهلية بقطاع غزة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (161) من العاملين في المنظمات الأهلية (رئيس مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي،

وأمين الصندوق، وأمين السر)، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- مدى معرفة الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها بلغ نسبة (66.8%).
- متوسط الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار بلغ نسبة (63.1%)
- من أهم الأسباب التي تحد من استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المنظمات الأهلية، عدم توفر الأشخاص المتخصصين في هذه المنظمات، وعدم توفر التمويل الكافي.
- وأوصى الباحث بتنمية الوعي بأهمية ومزايا استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار.

## 1.8 دراسة (مرزوق، 2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى تحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، واعتمدت الباحثة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة الجوانب النظرية والدراسة الميدانية، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة حيث تم تطبيقها على اثنين من أعضاء مجلس الإدارة وثلاثة من الموظفين الإداريين العاملين في كل مؤسسة من المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، وقد وضعت معايير خاصة لاختيار عينة الدراسة وكان من هذه المعايير أنها تبدأ ميزانيتها من (100000 \$) ولغاية (280000 \$) ويزيد عدد موظفيها العاملين بها عن (30) موظفًا وقد بلغت عينة الدراسة (50) مؤسسة من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (682) مؤسسة.

ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:

- توجد علاقة طردية إيجابية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- هناك علاقة طردية إيجابية كلما كانت الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة واضحة ومفهومة من الإدارة وللعاملين كلما أصبحت المؤسسة قادرة على عملية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي.
- ملائمة الهيكل التنظيمي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري.

وأوصت الباحثة باتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي، وأسلوب التغيير المخطط ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، واستغلال الفرص والإمكانيات، والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمؤسسة.

### 1.9 دراسة (شرف، 2005). أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية - دراسة ميدانية - المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمنظمات الأهلية في قطاع غزة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (115) من شاغلي المهام المالية في المنظمات الأهلية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي بلغت نسبة (51.3%)، وتقديرات الوضع المالي للمنظمات الأهلية بلغت نسبة (54.5%)، ومدى استخدام الأدوات الرقابية بلغت نسبة (55.5%)، ودرجة توفر المقومات في الهيكل التنظيمي بلغت نسبة (58.3%)، ودرجة توفر المقومات في النظام المحاسبي بلغت نسبة (67.3%)، و، ودرجة الالتزام بمعايير الأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق بلغت نسبة (70%).

- أن المصدر الأكبر من مصادر دعم المنظمات الأهلية هي من الدول الأجنبية، تليها في الدعم الدول العربية، بينما الدعم المحلي والتبرعات من الحكومة الفلسطينية تشكل جزءاً بسيطاً من الموارد للمنظمات الأهلية.

وأوصى الباحث بزيادة فعالية الرقابة المالية الداخلية، من خلال تطوير الهيكليات التنظيمية للمنظمات الأهلية التي تعاني من ضعف وقصور في تلك الهيكليات.

### 1.10 دراسة (أبو خوصة، 2003). المشكلات التي تواجه المؤسسات الأهلية في محافظات غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى المشكلات المالية التي تواجه المنظمات الأهلية في محافظات غزة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً أسلوب دراسة الحالة والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من المنظمات الأهلية في محافظات غزة. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- مصادر تمويل المنظمات الأهلية توزعت بين (70%) جهات أجنبية، و(15%) مصادر ذاتية، و(5%) تبرعات وهبات محلية، و(5%) من منظمات داخل الخط الأخضر و(5%) من الحكومة الفلسطينية.



- أن (65%) من المنظمات الأهلية تعاني من مشاكل مالية، بسبب عدم كفاية التمويل، و(20%) بسبب محدودية الموارد الذاتية، و(15%) بسبب سوء الإدارة المالية.
- وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها:
- الاستمرارية في تمويل المنظمات الأهلية بما يتفق مع أهدافها.
- توفير مصادر ذاتية للمنظمات الأهلية، للمحافظة على استمرارية تقديم خدماتها بشكل ثابت.

## ثانيًا – الدراسات العربية:

### 2.1 دراسة (الزيادي، 2011). دور الجمعيات الأهلية في تحقيق التنمية البشرية في مصر - دراسة مقارنة.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المنظمات الأهلية في تحقيق التنمية البشرية في (مصر)، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من المسؤولين والعاملين والمتطوعين في المنظمات الأهلية، واستخدم الباحث المقابلات الشخصية كأداة للدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير لدور المنظمات الأهلية على تحقيق التنمية البشرية في مصر، كما أوصت الباحثة بضرورة اهتمام المنظمات الأهلية المعنية بمعالجة مشكلة الفقر بالدمج بين أكثر من أسلوب من أساليب استهداف الفقر.

### 2.2 دراسة (راتول ومصنوعة، 2011). متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى متطلبات التطوير التنظيمي في ضوء التحديات التي تواجه بيئة الأعمال، ومن خلال تحليل نظريات التطوير التنظيمي التي وردت في الأدب الإداري المتعلقة بمسؤولية إدارة مشروع التغيير والتطوير التنظيمي ومراحله واستراتيجياته توصل البحث إلى العديد من النتائج ومن أهمها:

- تتبنى المنظمات مفاهيم التغيير والتطوير تصرفاً استباقياً يسمح لها برسم الاتجاه المستقبلي، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، كما يسمح لها بتنمية وصيانة علاقتها مع بيئتها التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات وأهداف مختلف العمليات والأنشطة التي تمارسها.
- وأوصى الباحث بتحقيق نوع من المواءمة بين أنشطة المنظمات ومختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال الاندماج في مشاريع تغيير وتطوير

استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار القدرات المتاحة والتحديات المعاشة، وإعطاء الأولوية لاستراتيجية التطوير التي تتناسب مع احتياجات وخصائص واستعدادات الأفراد داخل المنظمة.

### 2.3 دراسة (عطية، 2006). البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير دراسة ميدانية على المنظمات الخيرية في أمانة العاصمة - صنعاء.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى البناء المؤسسي القائم في المنظمات الخيرية، وإبراز أهميته في نجاحها، والتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجهها، واقتراح مداخل التطوير والتحديث الكفيلة بدعمها وزيادة نشاطها، وأجريت الدراسة الميدانية على الجمعيات والمؤسسات الخيرية (الفاعلة) في أمانة العاصمة - صنعاء، والبالغ عددها (53) منظمة، ما بين جمعية ومؤسسة كمجتمع للدراسة، حيث تم تقسيمه إلى أربع فئات، ثم أخذت العينة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية بواقع (50%)، فأصبح إجمالي عينة الدراسة (27) منظمة، وتم إتباع المنهج الوصفي فصممت استبانة كأداة لجمع البيانات وزعت منها (135) استبانة، وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أن البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية مطبق بمستوى عال، حيث بلغت نسبة تأييد أفراد عينة الدراسة (78 %).
- أن تطبيق عناصر البناء المؤسسي تفاوتت بين العالي والمتوسط، فكانت نسبة موافقة عينة الدراسة على تطبيق البناء التنظيمي قد بلغت (82%)، والكفاءة المؤسسية (80%)، وفاعلية القيادة (81%)، بينما بلغت النسبة في إدارة الموارد البشرية (69%)، ومستوى تطبيق متوسط، أما الموارد المالية فبلغت النسبة (81%)، والكفاءة التسويقية (78%)، وأنظمة وأساليب العمل (74%)، وكلها مستويات عالية في التطبيق.
- وفي ضوء النتائج السابقة، قدمت الدراسة جملة من التوصيات والمقترحات لتطوير وتحديث العمل في القطاع الخيري وهي:

- إعادة النظر في الأنظمة الحالية، وتبني الأنظمة الإدارية الحديثة.
- تبني التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمات، والعناية الفائقة بالموارد البشري اختيارًا وتدريبًا، ثم المحافظة عليهم من خلال تحفيزهم، وتحسين مستواهم المعيشي.
- الاهتمام بالموارد المالية، من خلال السعي لتكوين أوقاف واستثمارات تعتمد عليها المنظمات في استمرار أعمالها، وتخفيف الاعتماد الكلي على المتبرعين

كما أوصت الدراسة وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ومكاتبها في المحافظات بالقيام بواجبها في دعم المنظمات الخيرية مادياً ومعنوياً، والدفاع عنها، وتحسين سمعتها، والتنسيق لها مع وسائل الإعلام العامة، ووضع البرامج اللازمة لتطوير قياداتها، وحثها على التنسيق بين نشاطاتها دون التدخل في شؤونها الداخلية التي تحول دون حرية اختيارها كمنظمات مجتمع مدني.

#### 2.4 دراسة (البلوي، 2002). بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية - دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في مدينة جدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف بناء قدرات المنظمات الأهلية (السعودية)، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من المنظمات الأهلية العاملة في مدينة جدة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن المنظمات الأهلية ما زالت تفتقد العديد من المقومات الإدارية والتخطيطية.
- أن نسبة مرتفعة من قيادات وموظفي المنظمات الأهلية التي ينتمون إليها غير متخصصين في العمل الأهلي التطوعي.
- هناك قصور في مجال توفير فرص تدريبية للعاملين في المنظمات الأهلية.
- عدم وجود علاقة مع المنظمات الأهلية الأخرى أو الجهات المانحة بشكلٍ شبه تام.
- وأوصى الباحث بضرورة تنمية قدرات إدارة المشروعات والبرامج من حيث التخطيط، التنفيذ، الرقابة والتقييم.

#### 2.5 دراسة (أبو صفية، 2000). معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المعوقات الإدارية التي تواجه المنظمات الأهلية من وجهة نظر العاملين فيها، ومعرفة مدى تأثير كل نوع من هذه المنظمات بتلك المعوقات، واستخدام

- الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة رئيسة للدراسة، وكانت أهم النتائج كالتالي:
- ضعف الأداء الإداري للمنظمات الأهلية ممثلاً بأبعاده المختلفة (السياسات - الإجراءات - الهيكل التنظيمي - التنبؤ - البرامج الزمنية والاتصال).
  - درجة التنسيق بين المنظمات الأهلية في الأردن مرتفعة.
  - من أهم المعوقات حسب الأهمية (الدرجة الرسمية - درجة المركزية - درجة التعقيد)
- وأوصى الباحث بعدة توصيات منها:

- ضرورة العمل المستمر على تطوير الهياكل التنظيمية للمنظمات الأهلية.

### ثالثاً - الدراسات الأجنبية:

#### 3.1 ( Pfister، 2014). Sustainability Measurement Framework for Development Aid NGOs - An integrated Approach for Development Aid NGOs to plan, evaluate and increase the Impact of Projects and the Sustainability of the Organization.

"إطار منهجي لقياس الاستدامة في منظمات المجتمع المدني التي تعمل في التنمية " منهجية متكاملة لمنظمات المجتمع المدني العاملة في مجال دعم التنمية من أجل التخطيط، التقييم، زيادة أثر المشاريع واستدامة المنظمة "

هدفت الدراسة إلى تطوير منهاج لقياس خاص بمنظمات المجتمع المدني التي تعمل في مجال التنمية والإغاثة لإدارة عملية الاستدامة وذلك من خلال قياس النجاحات التي تقدمها تلك المنظمات في مجالات: (المصادقية، الاستمرارية، الصمود في مواجهة المعوقات، الثبات، الاستقرار، المقاومة، فعالية الموارد الموجودة لدى المنظمة في كل كافة الخدمات المقدمة.

واستخدم الباحث أداة الاستبانة، وتم توزيعها على عدة منظمات دولية تعمل في مجال التنمية والإغاثة بعدة دول وكانت كالتالي: (31) منظمة في ألمانيا، (45) منظمة في سويسرا، (57) منظمة في بريطانيا، (52) منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية، وبلغ عدد الاستبانة التي تم توزيعها (185) استبانة، ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن جميع المنظمات تستخدم منهجيات مختلفة لقياس الاستدامة وتقييم العمل لديها، وتعتمد هذه المنهجيات على حجم المؤسسة، ونطاق عملها، ومواردها المتاحة بالإضافة إلى الطابع الإداري فيها ومدى ثقافة الإدارة وتوجهاتها، ولذلك كان لابد من أن يتم وضع إطار موحد لتلك المنظمات؛ تقود للتنظيم في العمل؛ وتعمل على زيادة أثر المشاريع والخدمات المقدمة بشكل أفضل.

وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة التأكد من قدرة المنهجية الموضوعة في مختلف الدول، وإلى ضرورة تعميم المنهجية وتطويرها؛ لتتلاءم مع قطاعات مختلفة؛ لتحسين جودة العمل في المنظمات غير الربحية.

#### 3.2 (Wadongo، 2014). Performance Management and Evaluation in Non-profit Organizations: an Embedded Mixed Methods Approach.

إدارة الأداء والتقييم في المؤسسات غير الربحية " منهجيات مختلفة متكاملة "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى التطوير والتحقق من صحة النموذج الذي يبحث في مدى تأثير الممارسات الإدارية في أداء وفعالية المؤسسة في المنظمات غير الربحية في كينيا، واستخدم الباحث أساليب متباينة

من أجل الدراسة، حيث قام بجمع وتحليل البيانات باستخدام كل من الأساليب الكمية والوصفية، من خلال الاستبانات تم توزيع (1000) استبانة، واستجاب للدراسة (297) استبانة فقط أي بنسبة (29%)، وإجراء المقابلات والمجموعات البؤرية ل (13) منظمة غير ربحية تعمل في كينيا، وكان من نتائج الدراسة:

- أن المنظمات غير الربحية في كينيا لها خصائص متعددة ومختلفة تؤدي إلى تعقيد البناء المؤسسي، والتي تؤثر على الأداء الإداري.
- إن الأداء الإداري يتعلق ببعض المتغيرات مثل تخطيط الأداء، أداء الأهداف، طرق جمع المعلومات، المكافآت، أداء نظام تنفيذ المشاريع، وقوة وتماسك الهيكل التنظيمي.
- وقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها:
- أن يتم استخدام برامج التكنولوجيا الحديثة في تحليل البيانات والحصول على النتائج، ويوصي الباحث بأن يتم عمل دراسة لتحديد مؤشرات جديدة لقياس الأداء المؤسسي وتقييم فعالية العمل في المؤسسة لتتوافق مع كافة القطاعات في البلدان المختلفة.

### **3.3 (Julian، 2013). Relationship Between Strategic Planning and Organization's Performance in Non-governmental Organizations (NGOs): a case of Action aid، Kenya**

**العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية - دراسة حالة كينيا.** هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء البرامج المعتمدة في العمل الإغاثي في كينيا، وهي دراسة حالة عن المنظمات غير الحكومية في كينيا.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وقام بعمل دراسة حالة على (5) مؤسسات شريكة في العمل الإغاثي، وقام بجمع المعلومات بعدة طرق من خلال المقابلات التفاعلية مع (12) شخص من الإدارات العليا والتنفيذية، بالإضافة إلى الاطلاع على كمية كبيرة من الملفات والوثائق الخاصة بالمنظمات المستهدفة وتحليلها، ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالات إحصائية بين عملية التخطيط وتحسين أداء العمل المؤسسي في المنظمات غير الربحية التي تعمل في مجال العمل الإغاثي في كينيا، وأن المنظمات المستهدفة لديها أداء عال في العمل؛ وذلك نتيجة استخدام أدوات التخطيط المختلفة في كافة مراحل العمل، واستخدام أنظمة مختلفة للتخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء.

وقد أوصت الدراسة بعمل تقييمات للمشاريع المنفذة في طبيعة الأداء الإداري والمؤسسي وغيره وقياس النتائج والأثر للخدمات المقدمة؛ من أجل وضع خطط استراتيجية أكثر صلابة ومتانة وذات رؤية ورسالة قوية.

### 3.4 (Systemic Excellence Group، 2009). Developing the Capacity of Non-Governmental Institutions.

#### " تنمية قدرات المؤسسات غير الحكومية "

هدفت الدراسة إلى استكشاف الممارسات الخاصة بتنمية قدرات المنظمات الأهلية في ألمانيا، وتحديد الآليات المتبعة لتطوير قدرات هذه المنظمات؛ لمواكبة التحديات والمتطلبات المستقبلية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من الرؤساء التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة في المنظمات الأهلية في ألمانيا، وتم استخدام المقابلات كأداة للدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن تطوير القدرات الخاصة بالمنظمات الأهلية مرتبط بالهيكلية والعمليات الداخلية، وأن الممارسات داخلها تركز على تحديد الرؤيا المستقبلية، وتعريف الأهداف بشكل محدد، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها

- تركيز المنظمات الأهلية على تنمية قدراتها في خمسة مجالات هي:
  - التخطيط الاستراتيجي.
  - التقييم.
  - التنسيق.
  - بناء القدرات.
  - تنمية الموارد البشرية.

### 3.5 (Parisi، 2009). Capacity building in Nonprofit Organizations in the Development aid Sector: Explanatory Research of Capacity Building in Indonesia in 2008 and an Investigation into the Diffusion of Capacity Building Techniques Between Sectors.

بناء قدرات المنظمات غير الربحية التي تعمل في قطاع التنمية " بحث توضيحي لبناء القدرات في إندونيسيا عام 2008، والتحقق من انتشار تقنيات بناء القدرات بين مختلف القطاعات.

هدفت الدراسة إلى تقديم فهم للمنظمات غير الربحية والدوائر الحكومية والجهات المانحة ومؤسسات القطاع الخاص في مجال بناء القدرات، ومن خلالها قدم الباحث معلومات عن الأساليب التي تستخدم في بناء قدرات المنظمات غير الربحية العاملة في قطاع المساعدات التنموية.

اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي والبحث التطبيقي، وأجريت الدراسة على (5) منظمات غير ربحية في إندونيسيا كدراسة حالة، بالإضافة إلى واحدة من مؤسسات القطاع الخاص في نيوزيلندا، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة مسارين: الأول وهو التحقق من مدى تطبيق بناء القدرات في المؤسسات الخاصة في نيوزيلندا باعتبارها أكثر تقدماً من إندونيسيا، وذلك من خلال عمل مجموعات بؤرية مع مجموعة من الاستشاريين والعاملين في الإدارة العليا للمؤسسة، بينما المسار الثاني هو لدراسة بناء القدرات في المنظمات غير الربحية في إندونيسيا، من خلال عمل دراسة حالة لـ (5) منظمات غير ربحية تعمل في مجال التنمية، وقد خلص الباحث إلى مجموعة من الإجراءات التي ينبغي اتباعها لتحقيق الفعالية في أنشطة بناء القدرات أهمها:

- اختيار التوقيت المناسب؛ لتنفيذ بناء القدرات مع الأخذ بعين الاعتبار درجة الاحتياج التي قد تكون احتياج طارئ لتنفيذ هذه الأنشطة.

- أن تكون منهجية تنفيذ أنشطة بناء القدرات متوافقة ومنسجمة مع ثقافة المؤسسة المستهدفة.

- أن يكون هناك دعم وتشجيع من قيادة المؤسسة لتلك الأنشطة.

- أن تكون الأنشطة فعالة من حيث التكلفة.

- أن تكون الأنشطة متوافقة مع البيئات المختلفة التي تؤثر وتتأثر في المؤسسة المستهدفة.

وقد أوصى الباحث باستخدام أساليب بحثية أخرى للتعرف على تقنيات حديثة في بناء القدرات.

### **3.6 (Rudd & Others, 2008). "Strategic Planning and Performance: Extending the Debate"**

#### **التخطيط الاستراتيجي والأداء.**

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، فهي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربع أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي (وهي: المرونة التشغيلية والمرونة المالية والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكلية) وعلاقتها بالأداء، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التشغيلية، وأن المرونة التشغيلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي.
- التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة الهيكلية، وأن المرونة الهيكلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي.
- التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التكنولوجية، وأن المرونة التكنولوجية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي.
- التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة المالية، وأن المرونة المالية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي، أي أن اثنين من أنواع المرونة تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، وتتوسط الاثنين الآخرين العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء غير المالي.

### 3.7 ( Malunga، 2007). Improving the Effectiveness of Strategic Planning in local NGOs In Malawi.

تحسين فاعلية التخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني المحلية في مالاوي - جنوب أفريقيا تهدف الدراسة إلى إيجاد سبل لتحسين فاعلية عمليات التخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني المحلية في مالاوي من خلال تحليل الممارسات الحالية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في تلك المنظمات، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث إنه اختار (45) مؤسسة محلية من الأقاليم الجنوبية وإقليم وسط مالاوي من أجل الدراسة، وقد وافقت (20) مؤسسة التعاون مع الباحث، ولكن (5) منهم فقط كانت تتطبق معايير عينة الدراسة عليها، حيث تم اختيار المؤسسات المسجلة بشكل رسمي كمؤسسة محلية في مالاوي، ولها مجلس إدارة معتمد، ولديها خطة استراتيجية معتمدة ومنفذة منذ سنة على الأقل. وقد أجرى الباحث مقابلات مع (9) أشخاص من كل مؤسسة (3) من مجلس الإدارة، (3) من الموظفين ذوي مناصب كبيرة، (2) من ممثلي المانحين للمؤسسة، أحد الاستشاريين المعتمدين للمؤسسة، وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن الخطط الاستراتيجية الموضوعة تنفذ بنسبة (46%) فقط، حيث أن (60%) من الخطة الموضوعة لأنشطة المؤسسة تنفذ، وأن أنشطة بناء القدرات تنفذ فقط بنسبة (40%) من الخطة الموضوعة.
- هناك نقص عام في المعرفة في موضوع بناء القدرات المؤسسية، بالإضافة إلى أنه لا يوجد نظام محاسبة أو مراقبة من أي جهة على آليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية بعد اعتمادها.



وأوصى الباحث بعدة توصيات أهمها:

- أن يتم دراسة مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في باقي أقاليم مالاي.
- أن يتم عمل دراسات في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، والأثر الناتج عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.
- أن يتم عمل دراسات وأبحاث في كيفية بناء قدرات الإدارة العليا في المؤسسة.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

#### (1) من حيث الموضوع:

بحثت الدراسات السابقة سبل تطوير منظمات المجتمع المدني من عدة مجالات مثل:  
- الموارد المالية والبشرية والنظم واللوائح والممارسات الإدارية، وسبل تقديم الخدمة، التخطيط الاستراتيجي، جودة الأداء، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، التنمية البشرية، بناء القدرات، تحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي.

#### (2) من حيث الزمان:

جميع الدراسات السابقة حديثة نسبياً، فقد تم إجراؤها في الفترة ما بين 2002 م إلى 2015 م.

#### (3) من حيث المكان:

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها الفلسطينية (غزة، الضفة الغربية، القدس)، ومنها العربية (مصر، الجزائر، اليمن، السعودية)، ومنها الأجنبية (سويسرا، كينيا، ألمانيا، اندونيسيا، المملكة المتحدة، جنوب افريقيا).

#### من حيث المنهج:

اعتمدت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت دراسة (كوستانتيني وآخرون، 2015)، الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المضمون، بينما استخدمت دراسة (Parisi، 2009) المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التطبيقي.

#### (4) من حيث الأدوات:

استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدمت دراسة (Systemic Excellence Group، 2009 ودراسة (الزيادي، 2011) ودراسة (MALUNGA، 2007) (المقابلة الشخصية، بينما استخدمت دراسة (أبو شمالة، 2015) الاستبانة والمقابلة الشخصية، واستخدمت دراسة (كوستانتيني وآخرون، 2015) الاستبانة والمقابلة الشخصية والمجموعات البؤرية.

## (5) من حيث النتائج:

توصلت الدراسات إلى نتائج تركزت في:

### (أ) آليات بناء القدرات:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الاهلية، كما أن ملائمة الهيكل التنظيمي أحد متطلبات إدارة التغير والتطوير التنظيمي.
- ملائمة الهياكل التنظيمية ليصبح ذات فاعلية ومراعاة تغيره وتقييمه بشكل دوري.
- أن تكون منهجية تنفيذ أنشطة بناء القدرات متوافقة ومنسجمة مع الثقافة، وتجد دعماً وتشجيعاً من قيادة المنظمة.

### (ب) متطلبات بناء القدرات:

- وجود القدرات البشرية ذات الكفاءة يوفر الفرصة في تطوير الموارد المالية للمنظمات.
- استخدام المنظمات منهجيات مختلفة لقياس الاستدامة وتقييم العمل لديها، وعدم وجود إطار موحد لقيادة التنظيم في تلك المنظمات.
- أن تطوير القدرات الخاص بالمنظمات الأهلية مرتبط بالهيكلية والعمليات الداخلية.
- تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة مهمة لبناء القدرات المؤسسية.

### (ج) معوقات بناء القدرات:

- وجود تحديات داخلية تواجه المنظمات الأهلية تتعلق بالموارد المالية والبشرية والنظم واللوائح وأساليب تقديم الخدمة.
- غياب منهجية موحدة للتقييم المؤسسي في المنظمات الأهلية، وضعف برامج التدريب.
- تعاني (65%) من منظمات الأهلية من مشاكل مالية.
- لاتزال المنظمات الأهلية تفتقر إلى العديد من المقومات الإدارية التخطيطية، وأن نسب مرتفعة من قيادات وموظفي المنظمات الأهلية غير متخصصين في العمل الأهلي التطوعي.
- الخطط الاستراتيجية الموضوعة تنفذ بنسب متدنية.

## (6) من حيث العينات:

تكونت عينات الدراسات السابقة من العاملين في منظمات المجتمع المدني والأهلي، ولكن تنوعت طبيعة العاملين فمنهم: (رئيس وأعضاء مجلس ادارة، مدير منظمة، نائب مدير، مدير الدائرة).

(7) من حيث استفادة الباحث منها:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة على النحو التالي:

- صياغة مشكلة وفرضيات الدراسة.
- جمع مادة الإطار النظري للدراسة.
- اختيار وتصميم أدوات الدراسة من استبانة أو مقابلة أو مجموعات بؤرية.
- التعرف على كيفية تفسير النتائج وصياغتها.
- معرفة آليات صياغة التوصيات.

(8) ما تتميز به هذه الدراسة:

تأتي هذه الدراسة في الإطار التراكمي للمعرفة العلمية في هذا المجال، إلا أنها سوف تمتاز بالتالي:

- استخدمت الدراسة منهجين: (المنهج الوصفي التحليلي - المنهج البنائي التطويري).
- تم استخدام أداتين في الدراسة وهي: الاستبانة والمجموعات البؤرية.
- إبراز أهمية تطوير بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في تعزيز دوره الريادي في خدمة الشرائح المختلفة في قطاع غزة.
- سعت الدراسة لتقديم رؤية واضحة وتصور مقترح لآلية تطوير بناء القدرات المؤسسية لدى منظمات المجتمع المدني في العصر الحديث في قطاع غزة.

## الفجوة البحثية:

جدول رقم (1)

الدراسات السابقة	الفجوة	الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود تحديات داخلية تواجه منظمات المجتمع المدني تتعلق بالموارد المالية والبشرية والنظم واللوائح وأساليب تقديم الخدمة.</li> <li>• غياب منهجية موحدة للتقييم المؤسسي في منظمات المجتمع المدني، وضعف برامج التدريب.</li> <li>• افتقار منظمات المجتمع المدني إلى العديد من المقومات الإدارية التخطيطية.</li> <li>• نسبة مرتفعة من قيادات وموظفي منظمات المجتمع المدني غير متخصصين في العمل الأهلي التطوعي.</li> </ul>	<p>لم تتضمن سبل التغلب عليها وفق تصور ومنهجية متكاملة</p>	<p>- السعي لإبراز أهمية تطوير بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في تعزيز الدور الريادي في خدمة الشرائح المختلفة في قطاع غزة.</p> <p>- السعي لتقديم رؤية واضحة وتصور مقترح لآلية تطوير بناء القدرات وتطويرها لدى منظمات المجتمع المدني في العصر الحديث في قطاع غزة.</p>

المصدر: إعداد الباحث

## الفصل الثاني: الإطار النظري

- المبحث الأول – منظمات المجتمع المدني
- المبحث الثاني – بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني

## المبحث الأول: منظمات المجتمع المدني

- مقدمة.
- المجتمع المدني.
- تعريف منظمات المجتمع المدني.
- نشأة منظمات المجتمع المدني.
- تسميات منظمات المجتمع المدني.
- مكونات منظمات المجتمع المدني.
- خصائص منظمات المجتمع المدني.
- الأدوار الرئيسية لمنظمات المجتمع المدني.
- أهمية منظمات المجتمع المدني.
- تصنيف منظمات المجتمع المدني.
- الإطار التشريعي لمنظمات المجتمع المدني.
- منظمات المجتمع المدني في فلسطين.
- التحديات والمعوقات التي تواجه منظمات المجتمع المدني الفلسطيني.
- تقييم الدور الحالي لمنظمات المجتمع المدني.

## مقدمة:

يعد العمل الاجتماعي والتنموي والتطوعي من أهم الوسائل المستخدمة في عصرنا الحالي للنهوض بالمجتمعات، ويكتسب العمل الاجتماعي أهمية كبرى لا سيما في ظل اتساع الهوة بين موارد الحكومات وازدياد احتياجات الشعوب، فظهرت جهات أخرى لمساندة الجهات الحكومية وتكمل دورها لتلبية الاحتياجات الاجتماعية، كما تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفاهيم ومصطلحات لم تكن في موضع الاهتمام في العقود السابقة مثل المجتمع المدني، المنظمات غير الحكومية، والمؤسسات الأهلية، والدور الذي تلعبه هذه المنظمات في عمليات التنمية وتغيير المجتمعات، لذا سنسلط الضوء من خلال العرض التالي على التعريف بمنظمات المجتمع المدني، وتاريخ ونشأة هذه المنظمات، والإطار التشريعي لمنظمات المجتمع المدني، وأين تكمن أهمية منظمات المجتمع المدني، وما هي أهم المشكلات التي تواجه هذه المنظمات ومعوقات عملها، وسنخرج على تقييم الدور الحالي لمنظمات المجتمع المدني.

## المجتمع المدني:

يمثل المجتمع المدني نمطاً من أنماط التنظيم الاجتماعي والسياسي والثقافي، وتمثل هذه التنظيمات في مختلف مستوياتها وسائط تعبير ومعارضة بالنسبة إلى المجتمع تجاه كل سلطة قائمة، فهو إذن مجمل البنى والتنظيمات والمؤسسات التي تمثل مرتكز الحياة الرمزية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، التي لا تخضع مباشرة لهيمنة السلطة، حيث إنه هامش يضيق ويتسع بحسب السياق، ينتج فيه الفرد ذاته وابداعاته، فثمة دائماً هوامش من الحصانة الفردية والجماعية ومسافات تفصل بين المستوى الاجتماعي والمستوى السياسي، إن هذه الهوامش هي التي يمكن تسميتها مجتمعاً مدنياً (الصبيحي، 2008: 32)، وتُعرف الأمم المتحدة المجتمع المدني بأنه يشير إلى رابطات المواطنين " خارج نطاق أسرهم وأصدقائهم وأعمالهم " التي ينضمون إليها طوعاً لطرح مصالحهم وأفكارهم وأيديولوجياتهم، وهو لا يشمل النشاط الذي يحقق ربحاً "القطاع الخاص" أو الحكم "القطاع العام" ويتسم بأهمية خاصة بالنسبة للأمم المتحدة كل من المنظمات الجماهيرية من قبيل منظمات الفلاحين أو المنظمات النسائية أو منظمات المتقاعدين ونقابات العمال، والرابطات المهنية، والحركات الاجتماعية، ومنظمات الشعوب الأصلية، والمنظمات الدينية والروحية، والمنظمات الأكاديمية، والمنظمات غير الحكومية التي تبغي المنفعة العامة ".

ومن وجهة نظر الباحث أن المجتمع المدني إطار عام يُعنى بجميع الروابط التي تجمع أفراد المجتمع خارج الإطار الرسمي للدولة ويمكن أن تتعدد هذه المؤسسات لتقديم خدمات متنوعة وقد تناول الباحثون مفهوم المجتمع المدني بتعريفات عدة نعرض أهمها فيما يلي:

أنها " مجموعة من التنظيمات المستقلة غير الربحية، التي تملأ المجال العام ما بين الأسرة والدولة، وتتشأ بإرادة حرة لأفراد لتحقيق مصالح أفرادها أو مصالح المجتمع ضمن علاقة تعاونية وتكاملية ورقابية ومدافعة مع الدولة

والقطاع الخاص، في إطار القيم والأخلاق الحميدة التي تراعي خصوصية ثقافة مجتمعاتها (العالم والآخرين، 2012: 15)، وجاء قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية لعام 2000 م في المادة رقم (2) بتعريف آخر بأنها " شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية ( قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، 2000: 1)، كما وأوضح تعريف آخر أنها " منظمات لا تهدف للربح، والعمل فيها يقوم على أساس تطوعي، وتهدف إلى تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج إليها المجتمع " (أبو النصر، 2007: 82)، وجاء تعريف الجدلي ليوضح مجالات عملها حيث عرفها على أنها " هيئة ذات شخصية اعتبارية مستقلة لا تهدف لتحقيق ربح من مزاوله نشاطها، وإنما تهدف إلى تحقيق أغراض اجتماعية أو علمية أو اقتصادية تنموية، ومن أمثلتها المنظمات الخيرية والاجتماعية والاغاثية والصحية والتربوية " (الجدلي، 2005: 17)، وهي أيضاً " جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، التي تعمل في ميادينها المختلفة من أجل تلبية الاحتياجات الملحة للمجتمعات المحلية وفي استقلال نسبي عن سلطة الدولة، وعن تأثير رأسمالية الشركات في القطاع الخاص، حيث يساهم في صياغة القرارات خارج المؤسسات السياسية ولها غايات نقابية كالدفاع عن مصالحها الاقتصادية والارتفاع بمستوى المهنة والتعبير عن مصالح أعضائها، ومنها أغراض ثقافية كما في اتحادات الأدباء والمثقفين والجمعيات الثقافية والأندية الاجتماعية التي تهدف إلى نشر الوعي وفقاً لما هو مرسوم ضمن برنامج الجمعية " (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2009: 2)، وأما القانون الدولي فعرفها على أنها " مجموعة واسعة النطاق من المنظمات غير الحكومية، والمنظمات غير الربحية التي لها وجود في الحياة العامة، وتنهض بعبء التعبير عن اهتمامات وقيم أعضائها أو الآخرين استناداً إلى اعتبارات أخلاقية أو ثقافية أو سياسية أو علمية أو دينية أو خيرية".

من التعريفات السابقة يمكن تحديد الملامح العامة لتعريف مشترك حيث تقوم هذه المنظمات على أساس فكرة الطوعية في أغلب عملها، وفكرة المؤسسة والتي تشمل مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، والدور والغاية الذي سوف تقوم به واستقلاليتها في إدارتها، ومواردها المالية عن الحكومة، وهي منظمات غير هادفة للربح، وذات أهداف ورسالة محددة لخدمة شرائح مختلفة في المجتمع ضمن الإطار الأخلاقي والثقافي، وبذلك نخلص إلى التعريف التالي:

" جميع المؤسسات والهيئات والأطر ذات شخصية اعتبارية، وتنشأ باتفاق بين مجموعة من الأشخاص الطبيعيين لتحقيق أهداف لخدمة المجتمع حيث تعمل في جوانب الحياة المختلفة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وذلك في إطار مستقل عن الحكومة، وتنتمى باستقلاليتها الإدارية والمالية، وتقوم على العمل الطوعي غير الهادف للربح"



## نشأة منظمات المجتمع المدني:

يرجع تاريخ ظهور فكرة منظمات المجتمع المدني إلى عدة قرون سابقة في دول الغرب الرأسمالي، وذلك في إطار مفهوم الخير والاحسان وفي ضوء القيم الدينية، وارتبطت معظم منظمات المجتمع المدني بالكنيسة، إلا أن هذا المضمون قد تطور واتسع استجابة لتغير الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في هذه الدول (أبو النصر، 2007: 80)، ثم شاع مصطلح (منظمات المجتمع المدني) في تسعينيات القرن العشرين خاصة بعد انهيار الاتحاد السوفيتي السابق كي تكون سلطة خامسة خارج الحكم في الدول الحديثة، وهي عبارة عن شبكات غير حكومية تتشكل من أفراد المجتمع المدني لتحقيق أهداف ترسم مسبقاً لتنمية المجتمع ورفع مستوى معيشة الشعب، وكذلك تعمل على رفع الجور الذي يطال بعض الشرائح والفئات من المجتمع وضمان حقوق الإنسان (العتيبي، 2015: 2).

## تسميات منظمات المجتمع المدني:

بسبب حداثة المفهوم فقد اختلفت تسمياته باختلاف وجهات النظر المختلفة لذا نعرض فيما يلي بعض التسميات المتداولة لهذا المصطلح (العالول، 2012: 18-19):

- (أ) **المجتمع الأهلي:** لم يميز العديد من الباحثين بين المجتمع المدني والمجتمع الأهلي، ولكن بعضهم ميز بين المفهومين حيث اعتبروا أن المجتمع الأهلي يشمل المنظمات الإرثية، بينما المجتمع المدني لا يشملها، وذهب الليبراليون والعلمانيون إلى اعتبار المنظمات الدينية منظمات إرثية، بينما فضل بعض رواد الفكر الإسلامي تسمية المجتمع المدني بالمجتمع الأهلي حتى يخرجوا من الجدل الذي أقامه الغرب حول مفهوم المدنية والذي وضع ضد الكهنوتية والدينية، بينما المجتمع المدني في الفكر الإسلامي هو مجتمع ليس كهنوتياً ولكنه يلتزم بالأصول الدينية.
- (ب) **منظمات غير حكومية:** البعض يقصد بها جميع منظمات المجتمع المدني والكثير يقصد بها الجمعيات الخيرية أو الأهلية، لكن يبقى المسمى غير دقيق لأنه يشمل جميع القطاعات غير الحكومية وهي منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.
- (ج) **الجهات الفاعلة غير الحكومية:** وهي شبيهة بمسمى المنظمات غير الحكومية وهي لا تستثني أيضاً القطاع الخاص من منظمات المجتمع المدني، كما أن المصطلح قد يشمل بعض الشخصيات المجتمعية البارزة التي ليس لها طبيعة تنظيمية.
- (د) **منظمات غير ربحية:** يقصد بها الكثيرون أنها منظمات المجتمع المدني أو الجمعيات الخيرية أو الأهلية، لكن المسمى لا يستثني القطاع الحكومي لأن القطاع الحكومي هو قطاع غير ربحي.

(هـ) **القطاع الثالث:** وهو قطاع المجتمع المدني والذي يعتبر القطاع الثالث بعد القطاع الحكومي والقطاع الخاص، ويستخدم هذا المصطلح في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والكيان. **القطاع المستقل:** وهو القطاع المستقل وغير التابع للحكومة والذي يعتمد على نفسه في تسيير شؤونه ولكن هذا لا يستثني القطاع الخاص فهو أيضاً قطاع يعتمد على نفسه في تسيير أموره.

(و) **منظمات المساعدة الذاتية:** وهذا المسمى شبيهه بمسمى القطاع المستقل، وهو أيضاً لا يستثني القطاع الخاص، فهو أيضاً قطاع يعتمد على نفسه في تسيير أموره، ويقدم مساعدات للمجتمع من خلال صناديق المسؤولية الاجتماعية.

(ز) **القطاع التطوعي:** وهو منظمات المجتمع المدني القائمة بشكل أساسي على مبدأ التطوع وغير الساعية للربح، لكن هذا المفهوم لا يستثني بعض المؤسسات التطوعية التابعة للحكومة مثل المجالس البلدية التي لا يتقاضى أعضاؤها في الغالب رواتب على أعمالهم باستثناء رئيس البلدية.

(ح) **المنظمات الطوعية الخاصة:** وهي بها منظمات المجتمع المدني القائمة بشكل أساسي على مبدأ التطوع وغير الساعية للربح، ولكن هذا المسمى قد استترك الخلط الذي وُجد في مسمى القطاع التطوعي باستثناءه للمنظمات التطوعية الحكومية بكلمة الخاصة.

ولمزيد من التوضيح فقد لخص الباحث أهم الفروق بين المسميات سابقة الذكر في الجدول التالي:

جدول رقم (2) يوضح أوجه الاختلاف بين مسميات منظمات المجتمع المدني

م	التسمية	أوجه الاختلاف
أ	المجتمع الأهلي	يشمل المنظمات الإرثية "المنظمات الدينية"
ب	منظمات غير حكومية	يشمل جميع القطاعات غير الحكومية (القطاع الخاص والمدني)
ج	منظمات غير ربحية	لا يستثني القطاع الخاص وقد يشمل الشخصيات المجتمعية البارزة
هـ	القطاع الثالث	تسمية في أوروبا وأمريكا وهو ما بعد القطاع الحكومي والخاص
و	القطاع المستقل	لا يستثني القطاع الخاص فهو أيضاً يعتمد على نفسه في تسيير أموره.
ز	منظمات المساعدة الذاتية	لا يستثني القطاع الخاص ويقدم المساعدات
ح	القطاع التطوعي	لا يستثني بعض المؤسسات التطوعية التابعة للحكومة مثل المجالس البلدية التي لا يتقاضى أعضاؤها في الغالب رواتب.
ط	المنظمات الطوعية الخاصة	المنظمات القائمة بشكل أساسي على مبدأ التطوع وغير الساعية للربح، حيث استترك الخلط في مسمى القطاع التطوعي باستثناءه للمنظمات التطوعية الحكومية.

المصدر: جرد بواسطة الباحث استناداً إلى العالول (2015).

## مكونات المجتمع المدني:

أثير جدل حول مكونات منظمات المجتمع المدني، مما ساهم في اتساع رقعة النقاش الدائر، فهناك من يرى أنه يشمل المنظمات والمؤسسات التي تعمل خارج الإطار الرسمي للدولة مثل: الاتحادات والنقابات العمالية والمهنية والشبابية والأندية والجمعيات والاتحادات النسائية والأحزاب السياسية (الشيخ علي، 2008: 24)، ويدخل أيضًا في دائرة مؤسسات المجتمع المدني كل من: الجمعيات الأهلية، ومراكز البحوث والدراسات (الطهراوي، 2010: 70)، كما ويضيف أبو النصر لما سبق أندية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، والمساجد الأهلية والحركات الكشفية (أبو النصر، 2007: 72)، وهناك وجهة نظر أخرى حيث تخرج قسمًا من هذه المنظمات من قائمة منظمات المجتمع المدني، حيث يرون أن عمل هذه المنظمات خارج تأثير الدولة يدخل في تطبيق صلب الديمقراطية، مثل الأحزاب السياسية وذلك لسعيها للمشاركة في الحكم (الشيخ علي، 2008: 25).

ولعل من أهم مكونات المجتمع المدني الفكرة والهدف التي تسعى إلى تحقيقه من خلال الأفراد وفق إيمان عميق قائم على نبل وأصالة هذا المجتمع في خدمة أفرادها بأدوات ضرورية لنجاحه وفق كادر بشري كفؤ وتوفير تمويل يخدم تحقيق الهدف الذي أسست من أجله وتعتبر منظمات المجتمع المدني مقياس متقدم لرقى الشعوب وتحضرها وإن منظمات المجتمع المدني ما هي إلا منظمات يؤسسها ويديرها أفراد وجماعات من خارج القطاع الحكومي وتسعى هذه المنظمات إلى خدمة أعضائها المنتسبين إليها ورعايتهم ورعاية مصالحهم.

**وتتكون العناصر الأساسية التي يمكن الاستناد إليها، من أربعة عناصر تمثل جوهر المفهوم:**

- **العنصر الأول:** يشير إلى فكرة الطوعية، باعتبارها أساس تشكيل التكوينات الاجتماعية المختلفة.
- **العنصر الثاني** يشير إلى فكرة المؤسسية، وما تشير إليه من فكرة المؤسسات الوسيطة التي تعبر عن اهتمامات مختلفة تستغرق تقريبًا مجمل الحياة الحضارية وتشمل المناحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمهنية.
- **العنصر الثالث** يتعلق بالغاية والدور، فهذه التكوينات لا بد وأن تتسم بالاستقلال عن السلطة السياسية أو الدولة.
- **العنصر الرابع** فيتعلق بضرورة الأخذ في الاعتبار المفاهيم ذات الصلة التي يثيرها المفهوم في بيئته الغربية، والمفاهيم المغايرة حتمًا التي ستبرز عند طرح المفهوم في بيئة عربية -إسلامية لها سماتها الحضارية المميزة (عبد الفتاح، 2003: 70-75).

## خصائص منظمات المجتمع المدني:

تلعب الخصائص التي تميز منظمات المجتمع المدني دورًا هامًا في تحديد طبيعة دورها عن غيرها من المنظمات ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- (أ) غير حكومية: فهي مستقلة بشكل كامل عن الأجهزة الحكومية، لكنها قد تتلقى مساعدات حكومية لا تؤثر على إدارتها وقراراتها. (يوسف، 2008: 3)
- (ب) تتكون منظمات المجتمع المدني بالإرادة الحرة لأفرادها، بحيث يدخلها الأفراد طوعية دون إكراه الأفراد المهتمين بالخدم العامة (عدلي، 2005: 2)
- (ج) تلتزم المعايير والقيم الأخلاقية في اختيار أهدافها وأدواتها ووسائلها.
- (د) الهيكل التنظيمي لمنظمات المجتمع المدني يبدأ من القمة ممثلة بالمنظمة العمومية كأعلى سلطة، ثم مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، والجهاز الإداري والفني القائم على أداء الخدمات.
- (هـ) توفر منظمات المجتمع المدني جهد كبير بما قد يقع على عاتق الدولة ومنها القيام بالمشروعات الاجتماعية ذات الصلة.
- (و) منظمات المجتمع المدني ضرورة لكل المجتمعات واستمرار المواطنين في تكوين المنظمات الأهلية ظاهرة صحيحة في تطور حياة المجتمعات، فهي لا تحقق جانب الانتماء فقط ولكن كحق لكل مواطن في المشاركة والتخطيط لاحتياجاتهم وكذلك حقوقهم.
- أما ناجي فقد أضاف الخصائص التالية: (ناجي، 2008: 41-42)
- (ز) أنها تنظيمات رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لإشباع احتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطن، في إطار النظام العام أو القوانين أو التشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.
- (ح) تعد منظمات المجتمع المدني مؤسسات اجتماعية خارج السوق الاقتصادية والتنافسية، لذلك فهي لا تسعى إلى الربح المادي كفرض أساسي للوجود وحصرها على توفير الخدمات التي تقابل احتياجات المواطنين.
- (ط) لكل منظمة فلسفة تستمد سياستها من النظام الأساسي، ولها حق تشريع اللوائح وتعديل هذه اللوائح طالما استلزم الأمر في سهولة ويسر أكثر من المؤسسات الحكومية.
- (ي) تعتمد في تمويلها على ما تجمع من تبرعات وهبات ووصايا، وعلى ما تحصل عليه من اشتراكات الأعضاء، بالإضافة إلى عوائد الخدمات التي تقدمها، وقد تحصل على دعم من الهيئات الحكومية أو من هيئات دولية.

(ك) تمارس منظمات المجتمع المدني عملها في إطار السياسة الاجتماعية العامة للدولة بعيداً عن التقلبات السياسية والصراعات الطائفية، لأنها ممنوعة بحكم القانون من التدخل في الخلافات السياسية والطائفية والمذهبية.

(ل) يمتاز أسلوب العمل في هذه المنظمات بالمرونة، حيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري، تحدد لنفسها النظام والقواعد الإدارية والمالية، وبأسلوب أكثر طوعية لتتناسب متطلبات أي تغيير يحدث في المجتمع.

(م) تتمتع منظمات المجتمع المدني بسلطة أوسع من حيث اختيار موظفيها وفقاً لما حددته قوانين العمل بحيث يكونوا من المختصين في مجال الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الفنيين الآخرين الذي يتطلب وجودهم نوعية الخدمات المقدمة.

(ن) الرقابة على منظمات المجتمع المدني يخضع لبعض الأجهزة المتخصصة كوزارة الداخلية بالإضافة إلى رقابة الجهة الإدارية المتخصصة والتي شاركت بمنح التراخيص وفقاً للتخصص، ومنه إشراف وزارة الشؤون الاجتماعية على المنظمات الاغاثية، وإشراف وزارة الصحة على المنظمات الطبية والصحية والمراكز الصحية التابعة لتلك المنظمات.

(س) تعد منظمات المجتمع المدني أكثر انطلاقة في خدماتها وأكثر قدرة على التجديد وإجراء التجارب لتطوير العمل بها، وكذلك السعة في تقديم الخدمات والتقليل قدر الإمكان من الإجراءات الإدارية الطويلة.

### الأدوار الرئيسية لمنظمات المجتمع المدني:

(أ) **الدور التنموي:** تقوم منظمات المجتمع المدني بنشاطات تنموية مباشرة لتحسين نوعية الحياة لمئات الآلاف من المواطنين خصوصاً الشرائح الفقيرة والمستضعفة منها خلق فرص العمل ومكافحة الفقر وتقديم الإقراض الصغير جداً، وإنشاء مشروعات إنتاجية لتوفير فرص عمل. (تقرير التنمية البشرية، 2002).

(ب) **الدور الخدماتي:** تقدم منظمات المجتمع المدني العديد من الخدمات الأساسية، كتقديم الخدمات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية على المستويات المختلفة، وتوفير خدمات أخرى منها رعاية الأيتام والأسر المحتاجة، وإنشاء مدارس ورياض أطفال ومرافق تربية، ورعاية المعاقين والعجزة وإعادة تأهيلهم، وإيجاد نواد رياضية واجتماعية ومراكز ثقافية وفنية (شبير، 2004).

(ج) **الدور الإغاثي:** حيث تقدم الرعاية الاجتماعية في شكل إعانات خيرية ومساعدات اجتماعية، وتسعى إلى تحقيق تغيير مباشر في المجتمع، حيث تقوم من خلال المشاريع وتعبئة الموارد

المالية والمتطوعين إلى إنشاء برامج محلية في الميدان وتقديم خدمات الإغاثة في حالات الطوارئ وتقديم الرعاية الاجتماعية وتنفيذ بعض البرامج التنموية والتمكينية في دور تكاملي مع الحكومة والقطاع الخاص (البنك الدولي، 2011).

(د) **دور التمكين والمناصرة:** حيث تسعى من خلال هذا الدور إلى التأثير كبير الحجم وغير المباشر من خلال التأثير على النظام السياسي (البنك الدولي، 2011)، وقد تطور عمل هذه المنظمات بحيث أصبحت تركز على مجالات حقوق الإنسان، والديمقراطية، وحقوق المرأة والطفل، ومتابعة وتوثيق الحقوق الإنسانية المنتهكة (شبير، 2004)، كما تحرص على زيادة تمكين سكان المجتمع وخاصة المهمشة في هذه العمليات.

(هـ) **الدور الحقوقي:** حيث تدافع عن حقوق الجماعات والفئات المظلومة والمهمشة مثل: المرأة والفقراء والمعاقين والمسنين وتبني قضايا حقوق الإنسان والبيئة وحماية المستهلك (أبو النصر، 2007: 89)

### أهمية منظمات المجتمع المدني:

تلعب المنظمات المجتمعية المدني دورًا كبيرًا في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة، من خلال المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، ويستفيد منها الملايين من الفقراء والمرأة واليتامى والمعاقين والبؤساء، وكذلك تسهم منظمات المجتمع المدني في إحداث التغيير الاجتماعي والسياسي في المجتمع، وهي أيضا مراكز خدمية تسد الثغرات في أداء السياسات العامة (الحكومية) كذلك تقوم منظمات المجتمع المدني بدور رئيس في توفير العديد من أوجه الرعاية وبرامج التنمية في المجتمع (حماد، 2010: 50)، فقد استحوذت منظمات المجتمع المدني على حيز مهم من الثروة القومية في البلدان المتقدمة، وتقدم خدمات كثيرة في مجالات عدة، فالقطاع الخيري الذي تنتمي إليه المؤسسات الخيرية والمنظمات غير الحكومية، أصبح يشكل رقمًا هامًا في المعادلة الاقتصادية في الكثير من البلدان الصناعية، وهو قطاع ثالث شريك للقطاعين الآخرين (القطاع العام والقطاع الخاص) في عملية التنمية البشرية، بما يملكه من جامعات ومراكز بحثية ومستشفيات ومؤسسات استثمارية.

وتعمل منظمات المجتمع المدني من أجل تحقيق أهدافها بالقيام بنشاطات ذات النفع العام في مجالات عدة، خيرية وصحية وتعليمية واجتماعية وترفيهية ورياضية ودينية، تشكل في مجموعها المجال الحيوي للنشاط التطوعي والخيري، حيث تنتج الخدمات وتساهم أحيانًا في إنتاج السلع في جو لا تجاري ولا ربحي، كما تؤمن هذه المنظمات بيئة منظمة للعمل الإنساني، يعمل فيها الناس باختيارهم الخاص وأحيانًا متطوعين بإرادتهم مستقلين عن الإدارة الحكومية، ويؤمنون الخدمات والتدريب والخبرات ضمن استراتيجية

عمل تلقائي تطوعي ذاتي التنظيم، وتختلف مجالات نشاط عمل هذه المنظمات باختلاف أهدافها ووسائلها واهتماماتها، ومن بين الاهتمامات الرئيسية لها تلك الاهتمامات ذات الطابع الاجتماعي كالشراكة المجتمعية والجمعيات الخيرية التي تعمل على نشر الوعي وإصلاح المجتمع وهو ما يتطلب منها كفاءة عالية (الصغير وأحمد، 2009).

### تصنيف منظمات المجتمع المدني:

تعددت تصنيفات منظمات المجتمع المدني وسنستعرضها في فلسطين على النحو التالي (كوستانتيني وآخرون: 2015، 11-12):

- (1) المستوى الأول: منظمات على المستوى الشعبي /القاعدي أو المحلي.
- (2) المستوى الثاني: المنظمات غير الحكومية والمنظمات الوسيطة.
- (3) المستوى الثالث: منظمات الشبكات القطاعية (ذات الموضوع) أو الشبكات الجغرافية.
- (4) المستوى الرابع: منظمات الهيئات التمثيلية والشبكات الوطنية.

### الإطار التشريعي لمنظمات المجتمع المدني:

جاء في نصوص قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ما يلي:

- الفصل الأول -مادة (1): للفلسطينيين الحق في ممارسة النشاط الاجتماعي والثقافي والمهني والعلمي بحرية بما في ذلك الحق في تشكيل وتسيير الجمعيات والهيئات الأهلية وفقاً لأحكام القانون.
- الفصل الثاني -مادة (3): تنشئ الوزارة (الداخلية) دائرة تعنى بشؤون تسجيل الجمعيات والهيئات بالتنسيق مع الوزارة المختصة وتحتفظ الدائرة لغايات تنفيذ هذا القانون بما يلي:
  - سجل تقيد فيه طلبات التسجيل بأرقام متسلسلة تبعاً لتاريخ تقديمها.
  - سجل عام لجميع الجمعيات والهيئات التي تم تسجيلها مدون فيه أسماء ومراكز نشاطها وأهدافها وأية معلومات أخرى تراها الدائرة ضرورية لذوي الشأن للاطلاع عليها.
  - سجل آخر يسجل فيه أسماء الجمعيات والهيئات التي رفض تسجيلها مبيناً أهدافها وأسباب رفضها وأية معلومات إضافية ترى الدائرة ضرورة لتسجيلها.
- مادة (6): تتولى الوزارة المختصة مسؤولية متابعة عمل الجمعيات والهيئات وفقاً لأحكام هذا القانون وللوزارة متابعة نشاط أي جمعية أو هيئة بموجب قرار خطي مسبب صادر عن الوزير المختص في كل حالة، للثبوت من أن أموالها صرفت في سبيل الغرض الذي خصصت من أجله

ووفقاً لأحكام هذا القانون ونظام الجمعية أو الهيئة وعلى الجمعية أو الهيئة تمكين الوزارة من تنفيذ هذا القرار للثبوت من أنها تقوم بأعمالها وفق أحكام هذا القانون ونظامها الأساسي.

- مادة (7): تتمتع الجمعيات والهيئات بالشخصية الاعتبارية وبذمة مالية مستقلة فور تسجيلها طبقاً لأحكام هذا القانون ولا يجوز لها ممارسة نشاطاتها قبل التسجيل.

### منظمات المجتمع المدني في فلسطين:

تتصف منظمات المجتمع المدني الفلسطيني بخاصية فريدة، نابعة من تطورها التاريخي بشكل مخالف لتطور المجتمعات المدنية في الدول الأخرى، وبطريقة تتناقض حتى المفهوم النظري للمجتمع المدني نفسه. ففي حين نشأت معظم منظمات المجتمع المدني تطورت ضمن " إطار الدولة "، ويرجع نشوء منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في ظل غياب الدولة، وغياب الاستقلال الوطني، وغياب السيادة على الأرض والمواطنة، ففي عام 1918م تأسست في يافا الجمعية الأهلية، والنادي الاجتماعي اليافي، والنادي العربي من أجل الدفاع عن الحقوق الوطنية وتحقيق الآمال القومية، وضمن عدد من الشخصيات الوطنية من أبرزها محمد أمين الحسيني، وتشكلت العديد من الجمعيات والنوادي والفرق الكشفية التي لعبت دوراً كبيراً في تأطير المجتمع الفلسطيني (طلوزي، 2009: 17)، لكن بعد قيام السلطة الفلسطينية في عام 1994 تغير الوضع، خاصة بعد إصدار " قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية " عام 2000 حيث أضحى التركيز الأساسي في عمل هذه المنظمات على توفير الخدمات، بينما واجهت منظمات المجتمع المدني الكثير من الصعوبات في خضم عملها على صعيد التأثير على وضع السياسات العامة، وذلك بالرغم من التحسن الملحوظ أحياناً في عمل المنظمات في الحوار الوطني حول السياسات والمشاركة على صعيد الحوكمة المحلية.

ولعبت منظمات المجتمع المدني دوراً مهماً في عملية التنمية داخل المجتمع الفلسطيني، ويعتبر دوراً مكملًا لدور مؤسسات السلطة الفلسطينية والقطاع الخاص في إطار تقديم الخدمات، بالإضافة إلى دور الوسيط الذي من الممكن أن تلعبه بين مؤسسات السلطة وأفراد المجتمع، من خلال القيام بالتعبئة والتأثير في مجال سن التشريعات التي تكفل الحريات العامة وتطبيقها في المجتمع، مما يعزز دورها في ترسيخ مبادئ الديمقراطية مجتمعياً (حماد، 2010: 51)، وتشير تقارير وزارة الداخلية الفلسطينية حول الجمعيات لعام 2013 أن عدد الجمعيات المسجلة في قطاع غزة قد بلغ (863) جمعية، والجدول التالية (وزارة الداخلية: 2013) توضح التوزيع الجغرافي والتوزيع القطاعي لهذه الجمعيات حسب الأنشطة التي تقدمها وفق الجداول التالية.



جدول رقم (3) يوضح الجمعيات في قطاع غزة حسب موقعها الجغرافي (المحافظات).

الرقم	المنطقة	العدد	النسبة %
-1	محافظة شمال غزة	122	14.14%
-2	محافظة غزة	471	54.57%
-3	محافظة الوسطى	95	11.00%
-4	محافظة خان يونس	100	11.59%
-5	محافظة رفح	75	8.69%
	الإجمالي	863	100%

المصدر: وزارة الداخلية غزة - مديرية الشؤون العامة، دائرة الجمعيات 2013.

جدول رقم (4) يوضح تصنيف الجمعيات في قطاع غزة حسب أنواع الأنشطة التي تمارسها

الرقم	النشاط	العدد
-1	جمعيات المعاقين	28
-2	جمعيات فروع الضفة الغربية	5
-3	الجمعيات النقابية	42
-4	جمعيات البيئة	12
-5	الثقافة والفنون	75
-6	الجمعيات الأجنبية	63
-7	جمعيات الأمومة والطفولة	46
-8	جمعيات السياحة والآثار	2
-9	الجمعيات الاجتماعية	393
-10	الجمعيات الزراعية	36
-11	جمعيات التعليم	18
-12	جمعيات التعليم العالي	15
-13	الجمعيات العائلية والعشائرية	10
-14	جمعيات حقوق الإنسان	9

الرقم	النشاط	العدد
15-	الجمعيات الطبية	45
16-	جمعيات الخريجين	7
17-	جمعيات الصداقة	3
18-	جمعيات الشباب والرياضة	54
	<b>الإجمالي</b>	<b>863</b>

المصدر: وزارة الداخلية غزة -مديرية الشؤون العامة، دائرة الجمعيات 2013.

### التحديات والمعوقات التي تواجه منظمات المجتمع المدني الفلسطيني:

برزت معوقات هامة حدثت من إحداث تطور جدي على صعيد تثبيت وترسيخ مبادئ الحكم السليم والشفافية في عمل منظمات المجتمع المدني من أهمها ما يلي: (عبد الهادي، 2004: 23-24)

(أ) عدم الإدراك الكافي لبعض قيادات منظمات المجتمع المدني للتغيرات الحاصلة، وما يلزمها من ضرورة إجراء تغييرات هيكلية على صعيد البنى الداخلية للمنظمات، لتقديم خدمات نوعية ومتميزة ومستدامة للمجتمع المحلي.

(ب) عدم الإدراك الكافي لبعض منظمات المجتمع المدني للتغيرات السياسية الهامة الجارية حالياً، وضرورة تحولها من مؤسسات اغاثية، فئوية، عائلية، وفردية إلى مؤسسات تنموية مهنية وديمقراطية وشفافية، يختلف نوعياً عن البنى التقليدية السابقة.

(ج) عدم الإدراك الكافي لبعض منظمات المجتمع المدني لأهمية التغيير والانفتاح الديمقراطي، خشية سيطرة قوى سياسية أخرى على المؤسسة أو سيطرة الحكومة عليها.

(د) هناك بعض منظمات المجتمع المدني لا تريد القيام بإصلاحات مؤسساتية وإدارية وتنظيمية وديمقراطية خوفاً على زعامتها وقيادتها الفردية.

(هـ) هناك بعض منظمات المجتمع المدني المحافظة بطبيعتها، وتعتبر امتداد لمؤسسات ومنظمات المجتمع الطبيعي كالعائلة والحمولة وبالتالي لا توجد لديها أصلاً نزعات أو اتجاهات للتغيير الديمقراطي.

(و) عدم إدراك منظمات المجتمع المدني الفلسطينية لعمليات التطوير المؤسسي باعتبارها عملية مفروضة من الخارج، وخاصة الجهات المانحة، وذلك لإحداث تغيير فكري وإداري في عمل المنظمة، لأهداف مشبوهة لهؤلاء المانحين لإصرارهم على التطوير المؤسسي بالمفهوم الذي يدونوه لأغراضهم وأهدافهم، ويعتقد أيضاً بأن عملية البناء المؤسسي يجب أن تستند إلى رؤية ومفاهيم

ووسائل محلية خالصة، كما يجب أن تستند إلى التطوير التلقائي الطبيعي لمنظمات المجتمع المدني.

(ز) عدم الاهتمام بتطوير الكادر البشري لدى تلك المنظمات، وعدم سعيها لتطوير برامج الحوكمة الخاصة بها وعدم توفر البرامج الاستراتيجية، أيضاً عدم وجود استقرار مالي لدى المنظمات من تمويل مستمر.

(ح) عدم التنفيذ الدقيق والأمثل لقانون المنظمات والهيئات الأهلية، الذي يعيق إلى أبعد حد عمليات التطور المؤسسي والتنظيمي، وإن منظمات المجتمع المدني الفلسطينية غير مستعدة لإبداء قدر كبير من الشفافية والمساءلة والمحاسبة، مما يجعل هذه المؤسسات تحجم عن إجراء إصلاحات داخلية كبيرة، ويستند هذا الرأي إلى أن مسألة التطور المؤسسي هي مسألة شاملة وليست جزئية ولا يمكن تطبيقها أو تنفيذها بشكل انتقائي أو اختياري أو جزئي.

### تقييم الدور الحالي لمنظمات المجتمع المدني الفلسطيني:

دأبت العديد من المنظمات الدولية على إجراء تقييم لدور وفعالية أداء منظمات المجتمع المدني الفلسطيني رغبة من هذه المنظمات في دعم عمليات تصحيح مسارها وقد كان أحدثها الدراسة المسحية التي أجراها (كوستانتيني وآخرون: 2015، 11-12) والتي أظهرت أن هناك 2793 منظمة مجتمع مدني موزعة على فلسطين كالتالي:

- حوالي 57 % من هذه المنظمات تعمل فقط في نطاق منطقة محصورة جغرافياً، مثل قرية واحدة، أو مدينة معينة في نطاقها الجغرافي، أو في بعض الحالات مقاطعة أو محافظة، بينما حوالي 43% الأخرى من منظمات المجتمع المدني تعمل ضمن منطقة جغرافية بأكملها أو في كل أنحاء فلسطين، كما أن توزيع الأنشطة يشير إلى أنه حتى لو كانت كل المنظمات تعرف نفسها على أنها " منظمات غير حكومية " وتتنافس للحصول على التمويل بشكل متساو، فإنه يمكن تصنيف ما يقرب من 60% غالباً من هذه المنظمات بأنها " منظمات مجتمعية قاعدية "أو مجموعات ذات " مساعدة ذاتية "أقامتها مجموعة من الأفراد يطمحون إلى حل المشاكل المحلية، وتحسين أوضاع مجتمعاتهم المحلية، وقد لوحظ أن عدداً قليلاً فقط من المنظمات يركزون عملهم على قطاع واحد من النشاط، والبعض الآخر يعمل فيما لا يقل عن (2 أو 3) من القطاعات، كما أن نصف المنظمات الفلسطينية على الأقل تعمل على (4 أو 5 أو حتى في عدد أكثر من القطاعات).

إن نقص تخصص منظمات المجتمع المدني الفلسطيني لهو مسألة مثيرة للقلق والاهتمام، حيث أنه ما لم تكن المنظمة كبيرة جداً ولديها عمر زمني طويل نسبياً فإنه من غير الواقعي أن تمتلك القدرة الفنية

اللازمة للانخراط في العديد من القطاعات، الأمر الذي يتطلب تراكم وإنتاج المعرفة المتخصصة لديها، وقد تم إجراء تحليل محدد للاحتياجات الرئيسية للمجموعات والمستويات المختلفة للمنظمات المدنية الفلسطينية وقد تم عرضها على نطاق واسع في هذا التقرير، وقد أظهر التحليل النتائج الرئيسية الواردة أدناه (علمًا بأن احتياجات المنظمات المجتمعية الناشئة والمنظمات الشعبية والمنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات الأخرى من المستوى الأول تشمل الحاجة لما يلي:

- تطوير تصور لدور هذه المنظمات على المستوى الشعبي /القاعدي أو المحلي.
  - الاعتراف بمنظمات المجتمع المدني من المستوى الأول بشكلها ووضعيتها الحالية كلاعبين يمكن أن يكون لهم دور فاعل في الحوكمة وحوار السياسات والنشاطات التنموية، دونما الحاجة إلى التحول لكي تصبح منظمات غير حكومية من المستوى الثاني لكي يتم الاعتراف بها.
  - تعزيز المؤسسات القائمة لمساعدتها في القيام بدور فاعل في حوار السياسات، بدلاً من إنشاء أجسام/ منظمات قاعدية جديدة.
  - التقليل من الإجراءات التي من شأنها أن تزيد المنافسة على المستوى المحلي، وتزيد من الشراكات العمودية غير المتكافئة.
  - دعم النشاطات التي تميل المنظمات القاعدية لتنفيذها باستقلالية، وليس نتيجة لمقترحات أو مطالب خارجية. وقد كانت الاحتياجات المستجدة لمنظمات المجتمع المدني من المستوى الثاني (المنظمات غير الحكومية ومنظمات أخرى وسيطة) هي كما يلي:
  - تحديد هوية ودور هذه المنظمات من المجتمع المدني من هذا المستوى.
  - تشارك المعرفة ونشرها بهدف تطوير القدرات لكي تكون منظمات المجتمع المدني قادرة على المشاركة بفاعلية في قضايا التنمية.
  - إيجاد بيئة من شأنها تسمح لمنظمات المجتمع المدني بالمشاركة بفاعلية في حوار السياسات، الحكم المحلي، وعمليات الابتكار.
- وقد ظهرت الاحتياجات التالية لمنظمات الشبكات القطاعية (ذات الموضوع) أو الشبكات الجغرافية (المنظمات المدنية في المستوى الثالث):

- الحاجة لمراجعة الإطار القانوني الحالي والقائم على قانون - 2000 /1 لتسهيل التسجيل الرسمي للشبكات الجغرافية (المناطقية) أو الشبكات القطاعية التخصصية حول الموضوع.
- الحاجة لدعم الشبكات القائمة لضمان هيكليات عاملة ونشطة وظيفيًا.
- الحاجة لدعم الشبكات القائمة لتحديد استراتيجياتها التنموية الخاصة بها.

وقد اتسمت منظمات المستوى الرابع، بما فيها الهيئات التمثيلية والشبكات الوطنية، في السنوات الثلاثة الماضية بزيادة حيويتها، وفي هذا الإطار ظهرت الاحتياجات التالية:

- دعم الشبكات القائمة من أجل إنشاء هيكليات فاعلة وظيفياً.
- دعم الشبكات القائمة لتحديد استراتيجياتها التنموية، استناداً إلى تحليل توقعات المنظمات أعضاء هذه الشبكات، وتحديد الخدمات والوظائف التي لن تولد المنافسة والصراعات فيما بينها، بما في ذلك المهام والوظائف المتعلقة بالمناصرة، إنتاج المعرفة وتشاركها فيما بينها، تبادل ونشر المعلومات، وكذلك نشر الابتكار.
- دعم مهام السكرتاريا التنفيذية للشبكات، وجمع المعلومات ونشرها، ومهام التشبيك وذلك لإتاحة الفرصة لتوطيد تضافر الجهود وزيادة الوحدة التنظيمية وتماسك تلك الشبكات.
- الاعتراف بدور الهيئات التمثيلية العامة كقنوات للتواصل مع منظمات المجتمع المدني على مختلف المستويات، كلاعبين شرعيين في مجالات الحوكمة وآليات حوار السياسات على المستوى الوطني.

من الملاحظ فيما سبق أن التقسيم للتقرير جاء بناءً على العمر الزمني للمنظمات والهياكل الإدارية حيث ورأى الباحث أن المستوى الأول والثاني يقوم من مساهمة طوعية لدى بعض الأفراد للإسهام في تخفيف بعض المعاناة للشرائح المختلفة، إلا أنها تفتقد إلى البوصلة والاتجاه الصحيح، كما أنها تقدم أكثر من نشاط ولا تلتزم ببرنامج واضح أو رؤية مستقبلية لاستمرارها وديمومتها في تقديم الخدمة للمستفيدين مع أهمية وجودها وضرورة العمل لتوفير الدعم اللازم لها، بينما تمكن المستوى الثالث والرابع من القيام بهذا الدور والعمل في أكثر من نشاط ويرجع ذلك إلى العمر الزمني أو الهيكل الإداري القائم، ويرجع هذا إلى الخبرة المتراكمة من العمل ولذا تحتاج إلى الاعتراف بدورها في إمكانية تغيير الواقع وخدمة عدد أكبر من المستفيدين من مختلف الشرائح وبهذا يكون هذا التقرير قد دعم بشكل كبير رؤية الباحث في تحديد مجتمع الدراسة القادر على التغيير، والتي يمكن أن تجرى عليها الدراسة من حيث معيارين رئيسيين أولهما عمر المنظمة بحيث ألا يقل عن خمس سنوات والهيكل الإداري بألا يقل عن عشرة أفراد وبذلك نخرج من المساهمات المحدودة والحلول المؤقتة إلى إمكانية إيجاد حلول أكثر تأثيراً في الواقع المنظور.

## المبحث الثاني: بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني

- مقدمة.
- مفهوم بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني.
- التقييم المؤسسي في منظمات المجتمع المدني.
- أهمية بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني.
- مداخل بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني.
- خطوات بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني.
- متطلبات بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني.
- معوقات بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني.

## مقدمة:

يسهم التقييم المؤسسي في تطوير القدرات المؤسسية للمنظمات ويساعدها على تلبية الاحتياجات المتزايدة للفئات المستهدفة والشرائح المختلفة، ويعتبر التقييم المؤسسي ركناً أساسياً من أركان منظومة الإدارة الرشيدة، فهي عملية مؤسسية بحته تساعد على تحديد قدرات المؤسسة بالشكل الذي يظهر نقاط القوة ونقاط الضعف داخلها، وليكون المدخل الرئيس لبناء خطة متكاملة تحدد قدرات المنظمات والسبيل الأمثل لاستثمار مواردها وآليات معالجة جميع مناحي الضعف فيها وفق رؤية واضحة، وبذلك يعتبر هو الخطوة الأولى نحو بناء القدرات المؤسسية، وسوف نتناول في هذا المبحث المفهوم العام لبناء القدرات المؤسسية، و مراحل عملية التقييم المؤسسي، ومداخل بناء القدرات المؤسسية، وخطوات بناء القدرات وأهم المعوقات والمطلوبات ومدى أهمية بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني.

### مفهوم بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني:

يعتبر مفهوم بناء القدرات من المفاهيم والمصطلحات الحديثة نسبياً، وهو نتاج عملية تقييم شاملة ومنهجية تقتزن دائماً بالتحسين والتجويد ورفع الكفاءة والسعي إلى التغلب على المعوقات، والاستدامة في تقديم ما هو أفضل من السلع أو الخدمات، فهو يسعى إلى تنمية وتعزيز قدرة المؤسسات باستمرار لكي تحسن قدرتها على استثمار الفرص وحل المشكلات، حيث لا يشير فقط إلى اكتساب المهارات ولكن أيضاً إلى القدرة على الاستفادة من مهارات المجتمع في تنظيم الأعمال الخاصة ببيئته المؤسسية للتوصل إلى الأهداف المراد تحقيقها، فهي نشاط من خلال المنظمات والأشخاص يتعلق بحسن توزيع الأدوار لإحداث التنمية السليمة في الطريق الصحيح، وبالتالي فهي جزء متكامل من الأنشطة العملية والبرامج التدريبية الموجهة لإحداث تنمية حضرية مستدامة بالمجتمعات (ريحان، 2002: 1)، ويمكن تعريف بناء القدرات المؤسسية بأنها " عملية تهدف لتطوير قدرات المنظمة لتؤدي مهامها بكفاءة وفاعلية وبصورة مستدامة، ومن جهة أخرى هي: " العملية يتم من خلالها التركيز على النظام، والبيئة أو السياق العام الذي من خلاله يتفاعل ويعمل الأفراد والمنظمات والمجتمعات " وهنا يمكن القول بأنها ليست حالة سلبية ولكنها جزء من عملية مستمرة لتحسين المهارات الفنية والإدارية والموارد داخل المنظمة ويرى البعض عملية البناء المؤسسي وسيلة وغاية في ذات الوقت، لأنها تمكن العاملين في المنظمة من إدراك قدراتهم وتساعدهم على استغلالها استغلالاً جيداً وتؤكد على الملكية والاستمرارية للبرامج التنموية (المؤسسة الأمريكية للتنمية، 2008: 2).

وعرفها برنامج (USAID) بأنها " عملية منهجية لتطوير كفاءة وفعالية المنظمة في سعيها لتحقيق غايتها وتقديم خدمات ذات جودة عالية وذلك من خلال تعزيز قدراتها التنظيمية والفنية (الوكالة الأمريكية للتنمية

الدولية:2015،198)، لذا فهي عملية متكاملة لتمكين المنظمة وزيادة فاعليتها بما يحقق رسالتها وأهدافها بصورة مستديمة ويتم ذلك باستخدام مدخلات متنوعة وان معرفة وإدراك المنظمة لقدراتها غاية في الأهمية حتى تتمكن من التوفيق بين ما هو مطلوب منها وقدراتها على تنفيذه، فيما وضع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تعريفاً لتنمية القدرات بأنها " العمليات التي يقوم من خلالها الأفراد والمنظمات والمجتمعات باكتساب وتعزيز القدرات اللازمة والاحتفاظ بها لوضع أهداف إنمائية خاصة بهم وبلوغها عبر الزمن (UNDP:2008،5) ويفضل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي استخدام مصطلح تنمية القدرات، الذي يعد أكثر شمولاً، لأنه يعكس نهج البرنامج على أفضل وجه، ويقوم هذا النهج على الفكرة القائلة بأن كل سياق يتضمن بعض القدرات، ويستخدم قاعدة القدرات هذه كنقطة انطلاق ثم يدعم الجهود الوطنية لتعزيزها ومن هنا يمكننا التساؤل ما هو المصطلح الأشمل لتنمية القدرات أم بناء القدرات؟

- **تنمية القدرات** عادةً ما تشير إلى عملية خلق وبناء القدرات ثم بعد ذلك استخدامها وإدارتها والاحتفاظ بها، وتتبع هذه العملية من الداخل وتتطلب من إمكانات القدرات الوطنية القائمة.
- **بناء القدرات** عادةً ما يشير إلى العملية التي تدعم فقط المراحل الأولية من بناء وخلق القدرات وتقوم على افتراض عدم وجود أي قدرات يمكن الانطلاق منها، لذلك فهي أقل شمولاً من عملية تنمية القدرات، وقد نشرت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/ لجنة المساعدة الإنمائية (OECD/DAC) أن بناء القدرات يشير إلى عملية تبدأ بسطح خال وتتضمن تشييد بناء جديد خطوة بخطوة، استناداً إلى تصميم محدد سلفاً، لكن التجربة أثبتت أنه يصعب النجاح في تحسين القدرات بهذه الطريقة"، فقد يكون بناء القدرات متصلاً بالأزمات أو الفترات التي تعقب الصراعات مباشرة حيث تكون القدرات الموجودة قد فُقد معظمها بسبب تدمير القدرات أو نزوح القدرات (UNDP:2008،6).

كما عرف مكتب العمل الدولي تنمية القدرات حيث تداخل تعبير " بناء القدرات " مع تعبير " تنمية القدرات " : **فبناء القدرات** معرف على أنه " وسيلة تحقيق تنمية القدرات والتعبيران مستخدمان في هذه الوثيقة حسب مقتضى الحال وهو " عملية يحصل من خلالها الأفراد والمنظمات والمجتمعات على القدرات اللازمة لوضع أهدافهم الإنمائية وتحقيقها وتقوية هذه القدرات والحفاظ عليها عبر الزمن " (مكتب العمل الدولي، 2010: 1).

وجاء بناء القدرات من منظور المعهد العربي للتخطيط أنها تمثل " عملية تخطيطية تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التنفيذية التي تقوم بها المؤسسة بهدف تحسين وتطوير أدائها وتحقيق رسالتها وأهدافها، ومدى ارتباطها ببيئتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، بالإضافة إلى قدرتها على



توظيف مواردها بما يحقق لها الاستدامة، والمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف التنموية المنشودة " (المعهد العربي للتخطيط الوحدة الاولى)، وبذلك يكون ارتباط التعريف بشكل أساسي بالاستدامة وفق البيئة المحيطة بمختلف أشكالها بالإضافة إلى القدرة على توظيف الموارد المالية أو البشرية، وعرف المركز الدولي لتدريب وبحوث المنظمات غير الحكومية عملية بناء القدرات بأنها " العمليات المستمرة التي يتم من خلالها مساعدة الأفراد والمنظمات والمجتمعات لأن تتطور وتتأقلم مع التغيير الحادث في البيئة المحيطة على أساس رسالة المنظمة أو المؤسسة وأهدافها ومواردها " (المعهد العربي للتخطيط، 2015: 29)، وبذلك تكون عملية بناء القدرات المؤسسية تظهر نتائجها في الأمد الطويل أو المتوسط بحسب قدرة المؤسسات على انجاز خطواتها وبصب تطوير بناء القدرات تركيزاً أساسياً على تولي زمام الأمور، وهناك أسئلة مهمة حول الجهة التي يتعين تزويدها بالقدرات وماهية القدرات التي يتعين تنميتها ولأي غرض، ينبغي أن يحددها أصحاب المصلحة الرئيسيون والجهات المستفيدة من عمليات التدخل لبناء وتطوير القدرات وفق مخرجات التقييم المؤسسي، ويمكن لتنمية القدرات أن تشمل القدرات (في ميادين من قبيل العمالة والضمان الاجتماعي والصحة)، والقدرات الوظيفية (من قبيل القيادة والإدارة المالية والشراكة وبناء العلاقات)، ويمكن تنفيذها أيضاً بأساليب عدة وفي حين يعتبر التدريب نهجاً مشتركاً، يمكن أن يتحقق بناء القدرات على أفضل وجه من خلال التعلم بالممارسة وتقوية العلاقات والشراكات ودعم البحوث وتقاسم المعارف والمشاركة في مجتمعات الممارسات ومبادرات التعلم بين المؤسسات والتدريب أثناء الوظيفة وغير ذلك من تقنيات التعلم، التي تمنح القدرات للأفراد والمؤسسات لمواجهة تحديات التنمية.

ومن هنا يمكن تعريف بناء القدرات المؤسسية إجرائياً بأنها عملية منهجية تسعى منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة من خلالها إلى تحقيق أهدافها من خلال تطوير قدراتها المؤسسية في المجال الاستراتيجي والتنظيمي، وتطوير مواردها المؤسسية وتعزيز علاقاتها الخارجية وزيادة عمليات التشبيك مع المؤسسات ذات العلاقة بما يضمن استدامتها.

### **التقييم المؤسسي في منظمات المجتمع المدني:**

إن عملية تقييم الأداء المؤسسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإصلاح الإداري، حيث إن الهدف العام والأساسي للتقييم هو الإصلاح، فمخرجات التقييم توظف كمدخلات أساسية للإصلاح الإداري التي قد تقضي إلى نتائج تؤدي إلى ضرورة إعادة النظر بجدوى استمرارية بعض المنظمات، وبذلك يكون تقييم الأداء المؤسسي بأن تقوم المنظمة المعنية بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة لمقارنته مع المعايير والخطة الموضوعة مسبقاً، لمعرفة ما تم إنجازه عن تلك الفترة، لتتمكن المنظمة من الكشف عن نقاط القوة والضعف في جميع وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وإشراف،

وتوظيف...الخ، لوضع وتحديد السياسات والبرامج والإجراءات الأنسب، وبشكل عام يمكن الاستناد على نتائج التقييم الدوري لإحداث التحسينات المستمرة على الأداء العام وهو ما يعرف ببناء القدرات المؤسسية (الكردى، 2010: 1).

من خلال ما سبق فإن عملية التقييم المؤسسي ينبغي أن تتضمن توجهاً واضحاً نحو إصلاح الأداء ودعمًا من الإدارة العليا لتنفيذ مجموع الإجراءات التي تشمل قياس كافة مجالات عمل المنظمة لتلمس مواطن القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وسبل التغلب عليها، وذلك بهدف الحصول على صورة شاملة تساعد المنظمات في الوقوف على الوضع الحالي وآليات العمل لاستثمار الفرص الممكنة من أجل تمكينها وتطوير قدراتها المؤسسية.

وتتكون عملية التقييم المؤسسي من ثلاث مراحل كالتالي: (العابدي: 2008، 2):

#### **المرحلة الأولى - التقييم الذاتي من قبل المؤسسة:**

وتهدف إلى إتاحة الفرصة للمؤسسة لقياس فعاليتها وكفاءتها وتحديد نقاط القوة والضعف لديها كما أنه تحتاج نظرة واقعية، للمدخلات، المخرجات، العمليات، واستخدام المؤشرات الكمية والنوعية.

#### **المرحلة الثانية - تقييم خارجي دولي عن طريق فريق تقييم:**

ويتم تغطيته من قبل جهة ممولة خارجية، ويقوم الفريق بزيارة ميدانية لإجراء المقابلات والاطلاع على مرافق المؤسسة والتأكد مما ورد في تقرير الدراسة الذاتية من قبل المنظمة.

#### **المرحلة الثالثة - اتخاذ القرار النهائي:**

- إصدار تقرير يصف النتائج (نقاط القوة والضعف والتوصيات)

وقد تعددت معايير تقييم المؤسسات بحسب مجالات عملها إلا أنها تتفق في المحاور الأساسية المتعلقة بالجوانب القيادية والإدارية والمالية وبعض العناصر المشتركة في مجال التشبيك والعلاقات، ومن أهم المعايير في تقييم المؤسسة وفق نظام كايزن في التقييم هي: (القيادة والموارد البشرية والعمليات والمعرفة المالية)، كل هذه المعايير تحتاج إلى تكامل في ما بينها وإلى ثقافة سائدة، وأهم أهداف الأداء المؤسسي أنه وسيلة لتقييم المؤسسة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وقاعدة معلومات لرسم السياسات والخطط وتحليل نقاط القوة والضعف وربط الأداء المؤسسي بالاقتصاد الوطني (فليح، 2011: 2)، حيث تتم عملية التقييم المؤسسي من خلال أداة تستخدم لرصد جوانب القوة والضعف في القدرات المؤسسية المختلفة للمنظمة بشكل منهجي، وتستخدم النتائج التي تسفر عن تطبيق الأداة في وضع خطط لعلاج جوانب الضعف وتدعيم جوانب القوة، ويطلق على هذه الخطط خطط البناء المؤسسي وهناك العديد من أدوات التقييم تستخدمها الهيئات التنموية (المؤسسة الأمريكية للتنمية، 2008: 4).

## أهمية بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني:

تبرز أهمية بناء القدرات المؤسسية من كونها: (خليل: 2009، 404)

- وسيلة لرفع مستوى خبرات العاملين بالمنظمة.
  - تزويد من المهارات الإدارية والتنظيمية.
  - تزويد من بناء العلاقات الفاعلة والجهات المؤثرة بالمجتمع.
  - تحقق الاستمرارية في تقديم الخدمات والمشروعات التنموية.
  - ترتقي بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- فيما أضاف مركز خدمات المنظمات أهمية أخرى كان أبرزها (المؤسسة الأمريكية للتنمية: 2008، 2):
- بناء مؤسسة ذات نظم وآليات وهوية ورسالة تبغي تحقيقها في مجتمعها المحلي.
  - لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة.
  - لبناء علاقات تبادلية بين المنظمة والمجتمع من جهة، ومع الأطراف الفاعلة في المجتمع الذي تخدمه المنظمة من جهة أخرى.
- لبناء نظام للتعليم لدى المنظمة يساعد على استخلاص والاحتفاظ بالخبرات التي تمر بها أو يمر بها الآخرون.

## مداخل بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني:

يعد تحديد المداخل لبناء القدرات المؤسسية أمراً مهماً يوضح المنهجية العلمية التي تستند إليها المؤسسة وتمثل بوابة العبور للإصلاح الإداري والفني فيها ولقد وضعت منهجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتقييم القدرات تضمنت المداخل والقضايا الأساسية والقدرات الفنية / الوظيفية. كمدخل لبناء القدرات المؤسسية (المعهد العربي للتخطيط، 2015) في حين أن المؤسسة الأمريكية للتنمية، وضعت مداخل أكثر تفصيلاً في هذا المجال يتلخص فيما يلي (المؤسسة الأمريكية للتنمية: 2008، 2):

### (أ) من الخارج إلى الداخل:

حيث يقوم أخصائي خارجي في بناء القدرات والدعم الفني بالعمل مع المنظمة للاتفاق على أمثل صورة للمنظمة، ثم يقوم بالاشتراك مع العاملين بالمنظمة بعملية تقييم للتعرف على مناطق القوة والضعف، وبالتالي يقوم بالتخطيط لمعالجة أوجه القصور هادفاً في نهاية الأمر إلى تحقيق الصورة المثلى للمنظمة، وهذا المدخل يطبق طريقة الدعم الفني " التوجيهي " الذي لا يشرك المنظمة بدرجة كبيرة في جميع مراحل عملية بناء القدرات، حيث يقوم الأخصائي الخارجي بجمع وتحليل البيانات اللازمة، ويستمع إلى المنظمة، ثم يضع مجموعة من التوصيات، وهي من الطرق شائعة الاستخدام، ووفقاً لهذا المدخل يتسم دور المنظمة بالسلبية والتبعية حيث لا تتاح الفرصة للتطوير الذاتي والنمو الداخلي بشكل جيد، ونتيجة لذلك فإنه من السهل أن تفقد المنظمة الإحساس بأهمية وملكية هذا التطوير.

## (ب) من الداخل إلى الخارج:

حيث يقوم الأخصائي الخارجي بالعمل مع المنظمة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة حول رسالة المنظمة، أهدافها، أنشطتها وأدائها، كما يقوم بفحص السجلات المكتوبة ومستندات المساهمين وينتهي بعقد جلسة لإبداء الآراء والتعليقات بمقارنة وجهات النظر المختلفة، ثم يتولى تحليل الاختلافات وتحديد القضايا والتخطيط لعملية التغيير، وهذا المدخل يفترض أن المنظمة قادرة على تحديد احتياجاتها ومشكلاتها وقادرة على حلها بما يتماشى مع رسالتها وأهدافها، ويستخدم طريقة "المواجهة"، حيث يواجه أخصائي الدعم الفني المنظمة بمشكلاتها ونقاط ضعفها ويعطيها الفرصة لإيجاد الحلول المناسبة، لاسيما لو أن المشكلة أو جزء منها يرجع إلى المنظمة ذاتها. وتهدف هذه الطريقة إلى إبراز الفرق بين الوضع الأمثل "الذي يجب أن يكون" والوضع "الحالي" ويجب أن تقوم العلاقة بين أخصائي الدعم الفني والمنظمة على الثقة والمواجهة البناءة بين الطرفين.

## (ج) المزج بين المدخلين السابقين:

وهو المدخل الذي يتبناه مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ويتم تطبيقه كما يلي: يقدم أخصائي الدعم الفني بالمركز "أداة التقييم المؤسسي" إلى الجمعية الشريكة، وهذه الأداة تشمل معايير محددة تهدف إلى قياس وتقييم قدرات الجمعية، ويتم تطبيقها بشكل جماعي، واستناداً إلى ما تسفر عنه عملية التقييم المؤسسي، يقوم بالتخطيط لمعالجة نقاط الضعف وبالرغم من كثرة المعايير وتنوع مجالاتها واتساع جوانب التغيير التي تغطيها الأداة، إلا أن كل منظمة تستطيع تحديد المجالات والأنشطة التي تمثل أولوية بالنسبة لها، وهذا المدخل يستخدم طريقة "المشاركة" التي تستهدف إشراك المنظمة في عملية التقييم والتخطيط لبناء قدراتها، ويعتمد هذا المدخل المباشر على الطبيعة الخاصة بكل منظمة، واحتياجاتها الأساسية، بحيث يتم وضع خطة خصيصاً لبناء قدرات كل منظمة بما يضمن تحقيق احتياجاتها ومتطلباتها الخاصة.

ومن خلال ما تقدم فإنه يمكن الإشارة إلى أن مداخل تطوير بناء القدرات المؤسسية إذا تكاملت بطريقة المزج بين المدخلين (من الخارج إلى الداخل ومن الداخل إلى الخارج) تحقق أداءً أفضل، وذلك لما فيه من مراعاة لطبيعة المنظمات واختلاف توجهاتها والفئات التي تستهدفها وبذلك تكون الخطوة الأولى لبناء أداة لتقييم الأداء المؤسسي للمنظمة بحيث يحتوي جميع مناحيها وتشارك أفرادها في هذه الأداة وبذلك تعبر بمصادقية عن نواحي القوة ومواطن التحسين وتتطلق من خلال النتائج والمخرجات لبناء خطة تطوير القدرات وفق استراتيجية معلومة طبقاً للمجالات المحددة في التقييم وبمشاركة أفراد المنظمة وبذلك يكون

التغير نابع من المامهم بجوانب القصور والضعف في منظماتهم واستثمار أمثل لمواردها دون هدر ثم يكون دور المنظمات من الداخل في إحداث التغيير المطلوب بناء على نتائج الخطوة الأولى.

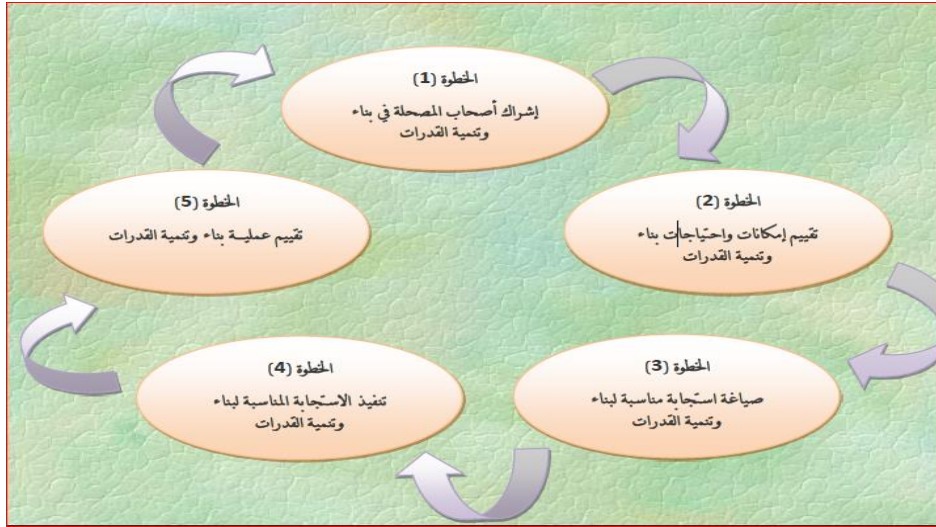
### خطوات بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني:

وضع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مدخلاً لبناء القدرات المؤسسية في المجتمعات المحلية يتكون من خمس خطوات تتلخص فيما يلي:

الخطوات الخمس لبناء وتنمية القدرات وفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي: (UNDP:2008،10)

- الخطوة الأولى: إشراك أصحاب المصلحة في تنمية القدرات.
- الخطوة الثانية: تقييم إمكانات واحتياجات بناء وتنمية القدرات بحيث معرفة الوقت المناسب لإجراء تقييم للقدرات وما أهمية إجراء تقييم القدرات.
- الخطوة الثالثة: صياغة استجابة مناسبة لبناء وتنمية القدرات من خلال تحديد استجابة مناسبة لبناء وتنمية القدرات، وتحديد مؤشرات التقدم وتقدير تكلفة الاستجابة المناسبة لتنمية القدرات.
- الخطوة الرابعة: تنفيذ الاستجابة المناسبة لتنمية القدرات.
- الخطوة الخامسة: تقييم بناء وتنمية القدرات.

الشكل رقم (1) يوضح الخطوات الخمس لبناء وتنمية القدرات وفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.



المصدر: المعهد العربي للتخطيط 2015 م.

بعد مراجعة الخطوات الخمس لمدخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لبناء القدرات المؤسسية في المجتمعات المحلية نجد أن البرنامج أعطى مساحة واسعة للمشاركة وإشراك أصحاب المصلحة وتقييم احتياجات المنظمات وفق تقييم لهذه الاحتياجات والوقت الأنسب لها ولماذا تحتاجها المنظمة وما العائد عليها بعد ذلك ومن ثم صياغة استجابة مناسبة لبناء القدرات وتطويرها وتنفيذ هذه الاستراتيجية وأضافت عليها تقييم

عملية البناء والتطوير بحيث تضمن مدى فاعلية هذه العملية وهذا هو المنهج الصحيح لبناء القدرات مع الأخذ بعين الاعتبار مراعاة منهجية برنامج الأمم المتحدة لتقييم الأداء حسب كل منظمة وخصوصيتها وأهدافها (المعهد العربي للتخطيط، 2015).

### **متطلبات بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني:**

هناك مجموعة من المتطلبات والاحتياجات اللازمة لبناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني، وحسب الدراسة التي قام بها (خليل، 2009: 402-404) كانت هذه المتطلبات كما يلي:

#### **(أ) متطلبات لازمة لبناء القدرة التدريبية للمنظمة:** وذلك من خلال إنشاء وحدة داخلية مسئولة عن

التدريب، ووضع خطة استراتيجية للبرامج التدريبية التي تحتاجها المنظمة، والاستعانة بالخبراء والمتخصصين والمؤسسات الأكاديمية في وضع وتصميم البرامج التدريبية، والاهتمام بالدورات اللازمة ببناء قدرات العاملين مثل التخطيط الاستراتيجي، وتعبئة وتنمية الموارد وكيفية استخدام التكنولوجيا والمهارات الإدارية، وكيفية إدارة المشاريع والبرامج التنموية، وكيفية تكوين شبكات وإدارة الأزمات.

#### **(ب) متطلبات لازمة لبناء القدرة التمويلية للمنظمة:** وذلك من خلال معرفة مصادر التمويل المحلية

والخارجية، والاستفادة من الجهات المانحة في تمويل مشروعاتها، وضرورة توظيف الموارد المالية حسب أهدافها العامة والأولويات الملحة لديها، كذلك توفير المعلومات الدقيقة عن احتياجات المنظمة المادية والمالية، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد والاهتمام بعمليات الرقابة والمراجعة والتقييم، والاهتمام بالمشروعات والحملات الخاصة بجمع الأموال، والاستعانة بالخبراء لتعبئة الموارد وكتابة المقترحات التمويلية للحصول على الدعم المادي للمنظمة.

#### **(ج) متطلبات لازمة لبناء القدرة على التخطيط الاستراتيجي:** ضرورة توافر المعلومات والبيانات

والإحصاءات الدقيقة عن كل من المنظمة والمجتمع المحلي، وضرورة صياغة الرسالة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والرؤية المستقبلية لمشروعاتها وخدماتها، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التخطيط للمنظمة، مع مراعاة كلاً من الموارد المادية والبشرية، ويمكن ذلك من خلال توفير وحدة داخلية مسئولة عن التخطيط الاستراتيجي، كما ويمكن الاستعانة بالخبراء عند وضع وتصميم الخطة الاستراتيجية.

#### **(د) متطلبات لازمة لبناء القدرة الاتصالية والمعلوماتية للمنظمة:** وذلك باستخدام وسائل الإعلام

المتاحة والحديثة في تعريف المجتمع بأهداف وأنشطة وخدمات المنظمة، كذلك استخدام نظام فعال يسمح بالتفاعل وتدفق المعلومات بين العاملين في المنظمة، وإنشاء جهاز إعلامي داخلي ليكون مسؤولاً عن تنظيم عمليات الاتصال بالإعلام اللازم للمنظمة، كما وتحتاج إلى إنشاء قواعد للبيانات

والمعلومات الخاصة بالعمل الأهلي، وتوافر المعدات التكنولوجية والأجهزة، والاستعانة بالخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات.

### **معوقات بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني:**

إن عملية التطوير والبناء عملية تغيير إيجابي في المقام الأول ورغبة في تحسين الوضع الحالي سعيًا إلى وضع مأمول إلا أن عمليات البناء تواجهها العديد من التحديات والمعوقات الناتجة عن مجموعة من العوامل التالية: (المؤسسة الأمريكية للتنمية، 2008: 13)

- عدم تحديد مسئول مناسب عن مكون بناء القدرات منذ البداية.
- قلة المشاركة الفعالة من مجلس الإدارة خلال عملية التخطيط.
- الاعتماد على التدريب فقط كأسلوب لبناء القدرات.
- ضعف توجيه الاهتمام الكافي لبناء قدرات التنفيذيين.
- وضع خطة بناء القدرات كجزء إضافي تابع لبرنامج/ مشروع وليس كأساس للتطوير المؤسسي المستمر.
- يجب مراعاة الفترة الزمنية اللازمة لبناء القدرات، أو الموارد اللازمة.

وأضاف (هيللي، آخرون: 2005، 5-13) معوقات أخرى هي:

- (أ) عدم وضوح البرنامج وتصميم العملية.
- (ب) اختلاف أجندات واحتياجات المالكين والمساهمين
- (ج) صعوبة قياس الأثر.
- (د) صعوبة قياس التقدم الملموس في سلوك المؤسسات نظرا لتعدد المؤثرات.
- (هـ) الثقافة التنظيمية السائدة.
- (و) ارتفاع تكاليف عملية بناء القدرات.

وفيما يلي شرح موجز لهذه التحديات:

(أ) **عدم وضوح البرنامج وتصميم العملية:** إحدى أهم المسائل التي تؤثر على فعالية عملية التقييم

الأثر ودرجة وضوح هدف كل من البرنامج والعملية نفسها، وعادةً عند تصميم برنامج لبناء القدرات المنظماتية لا تُعَارَ أهمية كافية لزيادة الوعي حول مسائل القدرات وتوضيحها وخلق توافق ما بين المساهمين بخصوص نوع التغيير الذي يهدف البرنامج إلى تحقيقه، ولهذا تميل أهداف البرنامج إلى كونها "مبهمة من أجل خلق قاعدة توافق" ويعود هذا جزئيًا إلى المنظورات الثقافية والتنظيمية والاجتماعية المختلفة لدى المعنيين في العملية (Morgan، 1999)، وعندما

يكون إطار العمل المفهوم لدى برنامج ما غير واضح فهذا يعقد بدوره أنظمة رصد وتقييم البرنامج وتقييم أثره، وهل هو تغير منظمتي داخلي أو تغير في الأداء الخارجي للبرنامج أو تغير في حياة الناس الذي قد ينجم عن تحسن في الأداء، وكمصطلح جديد نسبياً، عادةً ما يتم الخلط ما بين تقييم الأثر كمصطلح جديد نسبياً ورصد مخرجات برنامج ما من نشاطات أو تقييم تحقيق أهدافه المباشرة أو نتائج. ويمثل الجدول التالي إحدى الطرق لتوضيح اللبس ما بين المخرجات والنتائج والأثر (Fowler، 1997).

جدول رقم (5) يوضح الفرق بين المخرجات والنتائج والأثر :

نقطة القياس	نوع القياس	ما يتم قياسه	المؤشرات
المخرجات (Outputs)	الرصد (Monitoring)	الجهود المبذولة	تنفيذ النشاطات
النتائج (Outcomes)	التقييم (Evaluation)	الفعالية	توظيف المخرجات الإنتاج المستدام للفوائد
الأثر (Impact)	تقييم الأثر (Impact Assessment)	التغير	الاختلاف عن الوضع الأصلي للمشكلة

المصدر: ( هيلي وآخرون: 2005، 5- 13)

وبذلك يكون تم توضيح الفرق بينهما وأيضاً يجب توضيح الدور التي تهدف إليه العملية نفسها إن كان (دور خاص بالتوثيق - دور تواصل - دور خاص بالحكم الصالح - دور خاص بالتعليم - دور خاص بالسياسات) ويقود عدم الوضوح إلى إرباك المشاركين وفقدانهم التركيز عند تطبيق هذه الطرق، والتشكيك بفائدتها نسبة إلى تكلفته.

(ب) **اختلاف أجنات واحتياجات المالكين والمساهمين:** إن لدى مختلف المساهمين والمشاركين والجماهير وأصحاب المصلحة احتياجات وأغراضاً مختلفة، ولديهم أيضاً مستويات مختلفة من النفوذ والسيطرة على عملية صنع القرار في المنظمات، ويكمن التحدي في صهر جميع أجنات واحتياجات المالكين في هدف واحد مركزي يجمعوا عليه، وهو بناء وتطوير المنظمة بحيث ينبع من إدراكهم وقناعتهم الكبيرة في ضرورة العملية وتسهيل المهام الإجرائية والإدارية في الوصول للمعلومات، وبذلك يكونوا قد حملوا هم التغيير وشاركوا فيه بقوة من منطلق حماية المصالح.

(ج) **صعوبة قياس الأثر:** وتأتي صعوبة قياس الأثر نظراً لكونها مؤشرات غير كمية وتعتمد بشكل كبير على إدراك ورأي وتفسير من منظور فردي، ونتيجة لذلك تعتبر " مقاييس نسبية وغير



مطلقة"، وبالتالي من الممكن أن تكون مضللة (USAID، 2000)، ويتطلب تناول مسألة تقييم هكذا عمليات معقدة أطر عمل متكاملة ومتعددة الأبعاد، ولهذه الغاية بدأ البعض باستخدام منهجيات نظامية أو قائمة على الأنظمة بحيث يمكن وضع العلاقة ما بين القدرات والتغيير في "إطار التغيرات الخاصة بالسلوك أو العلاقات أو النشاطات أو أفعال الناس".

(د) **صعوبة قياس التقدم الملموس في سلوك المؤسسات نظراً لتعدد المؤثرات:** إن مسألة عزو أي

تغيير في النظام الأوسع إلى مساهمة معينة أو ربطه بها تشكل تحدياً رئيسياً، وتمثل عقبة أمام تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية، ويعقد تفاعل العوامل الداخلية والخارجية بالإضافة إلى الظروف المتغيرة مهمة إثبات وجود علاقة سببية بين تدخل ما وتغير أوسع وتحديد المسؤولية.

(هـ) **الثقافة التنظيمية السائدة:** تُكيف برامج بناء القدرات المنظماتية وعمليات تقييم الأثر على نحو

متزايد وفق احتياجات منظمات معينة ومن أجل أن تعكس السياق الثقافي الخاص الذي تعمل ضمنه هذه المنظمات، فإذا تشاطرت الجهات الفاعلة والمجموعات في اهتماماتها، كان استخدام الأساليب التشاركية أكثر ملاءمة من استخدامه في وضع يشتمل على القليل من الأهداف المشتركة، وحيثما كانت المبادئ والأساليب جوهرية أثرت بزيادة تدفق المعلومات ما بين المساهمين (Morgan، 1999)، ويعتمد هذا على درجة ملاءمة التعديلات التي قد يجرونها من أجل نجاح التقييم في المحيط والسياق الثقافي المحليين، وقد تحد أيضاً الاختلافات البيئية والثقافية من قدرتنا على مقارنة أداء المنظمات المتشابهة التي تعمل في ظروف مختلفة، ولذلك قد يكون من الضروري إجراء تسوية ما بين الحاجة إلى جمع معلومات بغرض المقارنة لاستخراج دروس عامة، والحاجة إلى تطوير أساليب مرنة ومناسبة لسياقات معينة لا تتعارض مع الثقافة السائدة للمنظمة.

(و) **ارتفاع تكاليف عملية بناء القدرات:** عادة ما تستهلك عملية بناء القدرات الوقت وكثيراً ما تكون

مكلفة، ومن الممكن أن تقيد عوامل مثل توفر قدرات مؤسساتية كافية بالإضافة إلى الحاجة إلى مهارات عالية وبنى تحتية من أجل جمع وتحليل المعلومات بفعالية، ولهذا فإن التكاليف الإجرائية لأطر العمل الخاصة بتقييم العملية عالية، وإذا لم تكن المنظمات والجهات الممولة لها جاهزة لتغطية كافة التكاليف الخاصة بعمليات قياس فعالة ومناسبة، فعليها إذن أن تشك في قدرتها على الاستمرار.

ولكي نستطيع أن نواجه هذه المعوقات هناك بعض الحلول منها (التعليم ونشر الوعي بضرورة عملية التطوير والبناء وتغيير الثقافة السائدة من خلال الاتصال والمشاركة والاشراك والتسهيل والدعم والتفاوض

والتوافق) وقد أورد برنامج USAID في دليل التقديم للمنح خمس نصائح لنجاح عملية تطوير وبناء القدرات (USAID:2015،200):

- (1) **تشكيل فريق عمل لتطوير وبناء القدرات:**  
يزيد تشكيل فريق مختص محدد الأهداف لينفذ خطة بناء وتطوير القدرات من فرص النجاح وعليه يفضل إشراك ممثلين مختصين من المجتمعات المستهدفة ومتطوعين وموظفين وبعض أعضاء مجلس الإدارة.
- (2) **تحديد الأولويات ووضع أهداف قابلة للتحقيق:**  
عند البدء في عملية بناء وتطوير القدرات يجب الفصل بين العمل الذي يمكن القيام به والعمل الذي ينبغي القيام به لذا يجب تحديد الأهداف التي تركز على ما يجب إنجازه والتأكد من أنها قابلة للتحقيق.
- (3) **تخصيص وقت لبناء وتطوير القدرات:**  
إن تخصيص الوقت لدى الموظفين في المنظمات وإيجاد وحدة تطوير وجودة شاملة تساعد بشكل كبير على إحداث عملية التطوير والبناء المؤسسي وإن كانت بعض المنظمات ليس لديها عدد كافٍ من الموظفين للقيام بعملية البناء والتطوير، لذا يجب استثمار الوقت والتركيز على نمو المنظمة، لأنه إذا كنت لا تتغير وتتعلم سيتم استبعادك وتظل المنظمات ناجحة بقدرتها على التعلم المستمر.
- (4) **إشراك المنظمة ككل:**  
ويأتي إشراك كافة العاملين في عملية التغيير لتخفيف الشعور بالقلق لدى البعض إزاء مصالحهم التي قد تتأثر بهذه العملية، فضلاً عن شحذ الهمم لجهود الجميع من أجل العمل الجاد في إنجاح أهداف التغيير.
- (5) **البحث عن مصادر تمويل خارجية لعملية التطوير والبناء المؤسسية:**  
عملية التطوير والبناء هي عملية مكلفة وتحتاج لتضحية بالوقت والجهد والمال لذا من الضروري أن تسعى المنظمات إلى البحث عن مصادر تمويل تستطيع من خلالها إنجاح عملية البناء والتطوير.

### المبحث الثالث: مجالات القدرات المؤسسية

- أولاً - المجال الاستراتيجي.
- ثانياً - المجال التنظيمي.
- ثالثاً - مجال الموارد المؤسسية (الموارد البشرية والموارد المالية).
- رابعاً - مجال العلاقات العامة والتشبيك.

## أولاً: المجال الاستراتيجي

- مقدمة.
- مفهوم الاستراتيجية.
- التخطيط الاستراتيجي.
- الإدارة الاستراتيجية.

## مقدمة:

إن الخطوة الأولى لبناء وتطوير القدرات المؤسسية لدى المنظمات تعتمد بالأساس على التقييم المؤسسي الذي يعطي دلالات كبيرة عن أهم مواطن القوة، وأهم مناحي القصور لبناء تصور استراتيجي واضح المعالم والأهداف في ظل بيئة أهم ما يميزها التغير المستمر، لذا تحتاج منظمات المجتمع المدني لخطط تستطيع من خلالها توقع بعض الإشكالات وتضع سيناريوهات مقبولة لحلها، والتخطيط الاستراتيجي يضمن توقع هذه المشكلات والفرص ويوظف أفضل تفكير للمنظمة لمعالجة هذه المشكلات وانتهاز هذه الفرص (توفيق:2006،4)، ويتضمن المجال الاستراتيجي بناء رؤية المؤسسة وصياغة توجهاتها المستقبلية في ضوء نتائج تشخيص الوضع الراهن الناتج عن استخدام المنظمة لأدوات التحليل الاستراتيجي والنتائج المنبثقة عن عملية التقييم المؤسسي الذي يحدد الخطوط العريضة لعملية التخطيط ومن أين تبدأ وما هي أهم الغايات والأهداف التي تريد بلوغها المنظمة ضمن الخطة المعدة، وسيتناول الباحث في هذا المجال تعريفاً بالاستراتيجية ومراحل بنائها ومتطلبات تطبيقها والقضايا الاستراتيجية مجال تركيز منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.

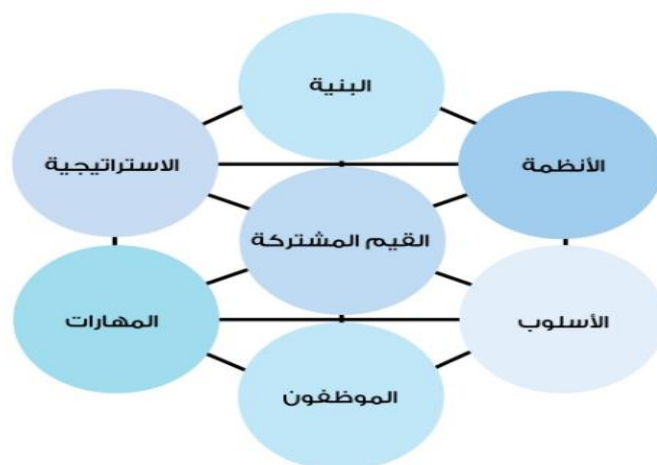
## مفهوم الاستراتيجية:

الاستراتيجية في أبسط تعاريفها أنها " مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة الخطط وتنفيذها أو التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب " (الكرخي:2009،45)، والاستراتيجية اتجاه عام وقرار تتخذه المؤسسة يحدد مسار عملها خلال مدة محددة كما جاء لتعريف الدجني (الدجني:2011،25)، أما داركر فأضاف أنها " عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وتنظيم المجهودات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية الراجعة للمعلومات " (خطاب:2001،14)، في حين عني بها ثوماس " الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، بما يكفل التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة كفؤة" أما عالم الإدارة شاندلر فعرفها " هي تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات " (الدوري:2010،25)، وفي تعريف آخر للاستراتيجية بأنها " نظرة مشتركة توحد المؤسسة وتزودها بالثبات في القرارات وتبقى المؤسسة تتحرك بالاتجاه الصحيح (النعيمي وآخرون:2009،91)، بينما وضحها السيد بأنها الخطط أو الأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التوافق بين أهداف المنظمة ورسالتها والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهداف الاستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة(السيد:2000،27)، مما سبق نجد أن التعريفات تضمنت بعض

المحددات المشتركة في وجوب توفر النظرة المستقبلية التشاركية البعيدة نسيبًا، واستغلال الفرص والإمكانيات المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، كما تضمنت أيضًا القرارات التنفيذية الملائمة للتعاطي مع المشكلات وسبل حلها بقرارات صائبة تتم ترجمتها إلى خطط إجرائية لتحقيق الأهداف بالإضافة إلى وجود نظام تغذية مرتدة يمكن من خلاله قياس الأثر بما يخدم غايات وأهداف المنظمات وهنا يبرز لنا مفهوم آخر وهو الإدارة الاستراتيجية.

ولقد قدمت مجموعة ماكنزي الاستشارية نموذجًا أطلقت عليه (S7) يوضح العناصر التنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجية وهي: (الاستراتيجية - الهيكل - الأنظمة - نمط الإدارة - الهيئة الإدارية - القيم المشتركة - المهارات) (مساعدة: 2013، 335).

شكل رقم (2) نموذج ماكنزي (S 7).



المصدر: (مساعدة 2013: 333)

إن امتلاك منظمات المجتمع المدني لصياغة رؤية ورسالة وتحديد غايات وأهداف تستطيع من خلالها صياغة استراتيجية جديدة جيدة هو مطلب رئيس لنجاح المنظمات في تأدية عملها وفق أفضل الطرق المنهجية على أن تتضمن تحليل موضوعي للفرص والتحديات في البيئة الخارجية وتحليل لجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، مما يعطيها خيارات استراتيجية متعددة على كافة مستويات المنظمة بما ينعكس على قدرتها لتنفيذ هذه الاستراتيجية الجديدة، ولكي تستطيع منظمات المجتمع المدني بناء وتطوير قدرتها المؤسسة لابد أن تمتلك قدرة المراجعة وتقويم الاستراتيجية الأمر الذي يعد جوهرًا، إذ إن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء الأنشطة الحالية بفعالية. ولتوضيح المجال الاستراتيجي سيتناول الباحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تحقيقها.

## التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية فكرية نابغة من الاستقراء للماضي وتحليله ومحاولة فهم الأحداث والمتغيرات والتعمق في فهمها لكي يستطيع الناتج الفكري أن يتنبأ ويستشرف المستقبل القريب والبعيد ويوجد بدائل وحلول للعقبات والتحديات والمشاكل المتوقعة من أجل إحداث التغير المطلوب وفق رؤية وأهداف المنظمة لتؤدي واجباتها بكفاءة ودقة، ويمكن تعريفه بأنه تفكير استراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، للإفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ المستمدة من البدائل والخيارات المطروحة، بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية المؤسسات (حسين:2002،170)، ويعرف أيضاً بأنه "مفهوم إداري يتضمن تحليل جميع المتغيرات الداخلية ودراساتها في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف، المتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة المتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلال صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها، مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة (الشويخ:2007،26)، لذا نجد أن التخطيط مرتبط بعملية إدارية أيضاً وهو جزء مهم منها بحيث أنه الوجه الآخر للعملة وبما أنه نتاج عملية فكرية اعتمدت على حقائق ووقائع مستنديه فهو يحتاج أيضاً لمنظومة إدارية قوية تستطيع أن تطبق بكفاءة ما تم التخطيط له ومن هنا جاءت الإدارة الاستراتيجية كتطور طبيعي لهذا المفهوم.

## الإدارة الاستراتيجية:

تعد الإدارة الاستراتيجية تطوراً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيعاً لنطاقه، فهي تعنى بإدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، كما تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي، وهي في الواقع عملية هادفة تسعى إلى تخصيص الموارد والإمكانات الحالية لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة (ياسين:2010،18)، لذا تحتاج منظمات المجتمع المدني للإدارة الاستراتيجية للتطوير والتغير الإيجابي وفق النظرة المستقبلية بما يضمن تحقيق أهدافها.

## فوائد الإدارة الاستراتيجية للمنظمات المجتمعية المدني: (السالم:2005،25)

- (1) **وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ قرارات استراتيجية:** وهذا يتطلب قدرًا كبيرًا من التنبؤ والاستعداد لمجريات الأمور وبالتالي التأثير في المستقبل وليس ردة الفعل، وبذلك لابد من رؤية ورسالة واضحة للمنظمات تعمل وفقها لتحقيقها والعمل بمقتضاها.

- (2) **تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين في المنظمة (المديرين والموظفين):** حينما يفهم كل فرد في المنظمة ماذا تفعل المنظمة ولماذا؟ سيشعر كل منهم أنه جزء من هذه المنظومة وسيكون أكثر التزامًا في تحقيق أهدافها لذا نجد أن العاملين في المنظمات كلما زاد فهمهم لطبيعة عملهم والخدمات التي يؤدونها للشرائح المختلفة كلما كان هناك انتماء أكبر وعمل أكثر لنجاح المنظمات خاصة وأنها تقدم خدماتها لشرائح معوزة.
- (3) **مساعدة المنظمات في القدرة على التعلم في أربعة أنشطة: (حل المشكلات بطرق منهجية - التعلم من تجارب المنظمات الأخرى والتاريخ - تجريب مداخل جديدة وأساليب جديدة - نقل المعرفة بسرعة إلى أجزاء المنظمة)،** فغالبًا ما يساعد الفكر الاستراتيجي في اعطاء المنظمات بدائل منهجية تساعدهم في الابتكار لحل الإشكاليات أو تنفيذ المشاريع والأفكار بشكل عبقرى وبذلك تكون المنظمات متعلمة ومواكبة للتغيرات الدائمة في إطار عملها.
- (4) **المساعدة على إيجاد حالة من العمل الجاد والمهني:** من خلال ربط مختلف أجزاء المنظمة حيث تصبح هناك صورة كلية تحقق قيادة الجهد الجماعي وحشد الموارد لتحقيق الأهداف.
- (5) **استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية السريعة:** بما يضمن سرعة التعامل مع الأحداث الجديدة.
- (6) **تدعيم المركز التنافسي:** في ظل الظروف التنافسية الشديدة والتقلبات المتلاحقة في تقديم خدمات أفضل والحصول على ثقة المانحين.
- (7) **التخصيص الفاعل للإمكانات والموارد:** وتوجيه جهود المنظمة بشكل جيد في تحسين استخدام مواردها وإمكاناتها بما يضمن عدم وجود هدر أو سوء استخدام لموارد منظمات المجتمع المدني وفق معايير عالية من الشفافية والنزاهة.
- (8) **العمل ضمن قيم مبادئ واضحة شاملة:** لا تعارض مع بيئة المجتمع المحيط.
- (9) **تحقيق الأهداف والنتائج:** وقد أثبتت الدراسات بحسب (Miller & Cardinal: 1994، 49) أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية تحقق نجاحًا كبيرًا فهناك علاقة إيجابية بين تحقيق النتائج ومدى الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية، وتأتي أهمية الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني المختلفة مرده وجود عاملين أساسيين الأول: اعتماد الإدارة الاستراتيجية في إطار العمل الآتي والمستقبلي الأمر الذي من شأنه تحقيق فوائد عديدة، والثاني: اعتماد الإدارة الاستراتيجية أصبح خيارًا استراتيجيًا بالنسبة للإدارة العليا نظرًا للتحديات وبالتالي التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية لم يعد مجديًا في يومنا هذا (مساعدة: 2013، 29)، وهنا يجب النظر إلى الإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب



وجود تدفق مستمر للمعلومات وتتم بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات الصحيحة في أي من مكوناتها (عوض: 2004، 13).

### المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية:

وسنستعرض فيما يلي المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية كما يلي (الركابي: 2004):

(1) **التحليل والرصد البيئي:** هو استعراض وتقييم وتوزيع للمعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتساعد عملية التحليل والرصد البيئي المنظمة بحسب كما في (أبو النصر: 2012، 144) في مستويين **أولاهما المستوى الخارجي** لفهم العديد من النقاط (الأهداف التي يجب تحقيقها-الموارد المتاحة - النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة - أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك) والإجابة على بعض الأسئلة المهمة فيما تقدمه من خدمات مثل (ما هو عدد المؤسسات المنافسة التي تنتمي لنفس المجال - ما هي المزايا التنافسية التي تتمتع بها بعض المؤسسات ضمن نطاق هذه الخدمات - ما هو ترتيبنا بين هذه المؤسسات - هل يدخل منافسون جدد، وما هو معدل التزايد في هذا الصدد)، أما **على المستوى الداخلي** فهي تساعد على (التعرف على القدرات المادية والبشرية ومستوى أدائها - تحديد نقاط القوة وسبل توظيفها والاستفادة منها في التطوير - تحديد نقاط الضعف الذي يكفل وضع الإجراءات اللازمة لتجنبها وإيجاد حلول - عقد مقارنة بين نقاط القوة والضعف بما يعطي المنظمة القدرة على تقدير الوضع الحالي) (الكرخي: 2009، 171).

(2) **صياغة الاستراتيجية:** وهي وضع خطة طويلة الأمد من قبل الإدارة العليا لإدارة الفرص والتعامل مع التهديدات واستثمار نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف بأسلوب فاعل لكل من المجالات الآتية: (تحديد رسالة المنظمة - تحديد الأهداف القابلة للتحقيق - وضع الاستراتيجيات وتطويرها - وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة).

(3) **تنفيذ الاستراتيجية:** الانتقال إلى الإطار العملي من خلال الإجراءات والقواعد والبرامج والميزانيات وتنفيذ من قبل الإدارة الوسطى والإشرافية، ويشمل تطبيق الاستراتيجية العديد من المجالات والأنشطة التي تختلف عندما تطبق في منظمات الأعمال أو المنظمات غير الحكومية.

(4) **التقييم والرقابة الاستراتيجية:** وهما عمليتان تحدد فيهما الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم أهداف المنظمة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية هي:

(أ) مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

(ب) قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسيران في الاتجاه الصحيح.

(ج) اتخاذ الإجراءات الصحيحة.

### متطلبات تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية:

وسنستعرض فيما يلي أهم متطلبات تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية في منظمات المجتمع المدني كما وضحتها المغربي والتي كانت كالتالي: (المغربي:2004، 236 - 239)

(أ) **تحديد الأهداف السنوية:** يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على عملية المشاركة، وتفيد الأهداف في تحديد (أسس توزيع وتخصيص الموارد، المعايير الضرورية لتقييم الأداء، مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل، الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام).

(ب) **صياغة السياسات:** تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق، إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية، وتساعد السياسات كلاً من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كل منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح.

(ج) **توزيع وتخصيص الموارد:** يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، بحيث تحتاج دعم واسناد وإيمان كامل بضرورتها من قبل الإدارة العليا، وتسهيل كل العقبات ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية، ويضيف (California State) (Department of Finance:1998،9) بضرورة وجود بنود في الموازنة العامة لغرض التطوير "الموارد المالية" كما تؤسس وتؤكد على المقاييس والمعايير المالية.

(د) **بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب:** فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق حيث تتطلب التشاركية من قبل العاملون والمستويات الإدارية المختلفة بما يضمن توضيح وتعريف محددات ومسؤوليات العمل بشكل كامل للجميع.

(هـ) **الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية:** لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي يتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها، ومن بين العوامل الواجب مراعاتها: (بناء المعايير لقياس الأداء، الدافعية ونظم الحوافز، الردع والعقاب بحيث تضمن المنظمة منع السلوك الذي يعطل الإنجاز عند تطبيق استراتيجياتها).

(و) **تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية:** إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي، وهذا يتطلب: (تحديد عدد الأشخاص المطلوبين

لتطبيق الاستراتيجية -بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة - بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط).

فتكوين فريق عمل متكامل يمتلك الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور فيحسن استغلال الفرص والابتعاد عن التهديدات وتحديد الاتجاه والهدف وعدم الدخول في تفاصيل غير مبررة (Bean:1993،18)، لذا إن نجاح تطبيق متطلبات عملية الإدارة الاستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما يمكن توفيره من هذه المتطلبات الضرورية لنجاح العملية وتحقيقها لأهدافها الموجهة لخدمة الشرائح المستفيدة وأصحاب المصلحة وحاجات البيئة الداخلية والخارجية ولا نخفي أنها تحتاج إلى روح المبادرة والمغامرة المحسوبة لأجل التغير وتحقيق الغايات والأهداف.

### **أهم القضايا الاستراتيجية مجال التركيز في منظمات المجتمع المدني:**

إن وجود عدد ليس بالقليل من الدراسات التي وضعت مؤشرات علمية وعملية لقياس اسهامات منظمات المجتمع المدني في التنمية البشرية وغيرها في القضايا المجتمعية التي تمثل الأولوية لدى الفئات المستهدفة والنخب في هذه الفترة التي تمر بها وحتى تكون الاستراتيجية المقترحة مجدية وفاعلة لمنظمات المجتمع المدني وأدلة يسترشد بها في تطوير جهود التنمية في المجتمعات ودفع مسيرة التنمية الاقتصادية والديمقراطية لابد لها من تركيز وتفعيل لأهم القضايا الاستراتيجية والأدوار المنوطة بها من حيث:

(أ) **التوعية ونشر القيم:** إن أهم القضايا التي تختص بها المنظمات في عملها يجب أن تكون منوطة بالتوعية الثقافية ونشر القيم وتبنيها من خلال موجهات أساسية تحترم إنسانية الإنسان وتراعي متطلباته الأساسية من خلال ثقافة تقوم على الأسس التالية: (المؤتمر الثاني للجمعيات الأهلية: 1997، 17-19)

- احترام الحياة ونبذ العنف.
- التضامن وإقامة نظام اقتصادي عادل.
- احترام الحقيقة والحث على التسامح.
- احترام الحقوق المتساوية للمواطنين كافة بغض النظر عن الجنس أو اللون أو الدين.
- المشاركة بين الرجل والمرأة وتكافؤ الفرص.
- الالتزام برفع الوعي الاجتماعي وثقافة المواطنين.
- إضافة إلى الالتزام بقيم الثقافة المدنية المعاصرة التي تتضمن حقوق الإنسان والديمقراطية واحترام التعددية والالتزام بفكرة المحاسبة العامة وفق نظام معتمد.

وتعقيباً على ما سبق يرى الباحث أن أهم القيم والقضايا التوعوية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة التي ينبغي التركيز عليها ما يلي:

- ❖ الإنسانية: الإيمان بالدور الإنساني والرسالة السامية في خدمة أبناء قطاع غزة بغض النظر عن الجنس أو الدين أو التوجهات السياسية والحزبية والثقافية .
- ❖ المسؤولية الاجتماعية: الإيمان بالمسؤولية تجاه مجتمعنا الفلسطيني في خدمة الشرائح المهمشة وتقديم كافة ما يلزم لتكون عضواً فاعلاً في المجتمع.
- ❖ المشاركة والشراكة: الإيمان بتكامل الأدوار مع المؤسسات ذات العلاقة بما يزيد من تلبية الاحتياجات الفعلية ويقلل من الجهد المهدر.
- ❖ شمولية الخدمة: الإيمان بضرورة شمولية الخدمة وعدم اقتصرها على جانب واحد دون آخر.
- ❖ التمكين: الإيمان بضرورة أن تشارك أطراف العمل في المنظمات كلها في عملية صنع واتخاذ القرار.
- ❖ الشفافية والمساءلة: الإيمان بضرورة التحلي بالشفافية والمساءلة في العمل وفي تقديم المعلومات والمشاريع التي نقوم بها، أمام أنفسنا وأمام المجتمع بمختلف شرائحه، وأمام المؤسسات المحلية والدولية والمانحين.

## ثانياً: المجال التنظيمي

- مقدمة.
- مفهوم التطوير التنظيمي.
- مراحل التطوير التنظيمي.
- سمات وخصائص التطوير التنظيمي.
- محاور ومجالات التطوير التنظيمي.

## مقدمة:

مما لا شك فيه أن وجود استراتيجية جديدة تتطلب إجراء تعديلات على المنظومة الإدارية بشكلها الكامل، وخاصة في حقل التطوير التنظيمي للمنظمات حيث يختص بالناس والمنظمات وكيف يعملون، كما يختص بالتغيير المخطط الذي يقصد به جعل الأفراد والفرق والمنظمات يعملون بشكل أفضل، ويتضمن التغيير المخطط استخدام البديهة والعمل بشكل مكثف ومستمر على مر الوقت، وبأسلوب منظم ومحدد الهدف وفق معلومات صحيحة عن مرونة المنظمة وكيفية تغييرها (مرزوق: 2006، 51)، ويرى الباحث أن التطوير التنظيمي يسعى إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات، والإدارات في المنظمة ككل ويتمثل التطوير التنظيمي في الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من أعلى، بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط، والخبرات التدريبية في تنظيم الهياكل وتحسين جودة العمليات وتسهيل الإجراءات الموجودة لتتناسب مع متطلبات تطبيق الاستراتيجية الجديدة ولتوفير عوامل نجاحها، ولعل الأثر الأبرز لإنجاح بناء وتطوير القدرات المؤسسية يكون في إحداث تغير إيجابي في المنظمات بما يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات ومواجهة التحديات مما يؤهلها لتقديم خدمات أفضل بكفاءة عالية، وبما يحقق هدف تطوير القدرات المؤسسية لتطوير الأداء التنظيمي للمنظمة، فالهدف الأسمى للتطوير التنظيمي يتمثل في هيكلة البيئة التنظيمية بطريقة تسمح لكل من المديرية والأفراد بأن يستخدموا مهاراتهم وقدراتهم المتطورة إلى أقصى حد أو بطاقتها الكاملة، وسنتطرق في هذا المجال إلى تعريف المجال التنظيمي ومراحل بنائه ومتطلبات تطبيقه.

## مفهوم التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، والهيكل التنظيمي، وإجراءات وطرق العمل (ادريس: 2001، 374)، ولقد عرف أيضاً بأنه " تطبيق واسع ومنظم مبنى على علم المعرفة السلوكية ويهدف إلى التطوير المخطط ولتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية والبنية والعمليات لتحسين فاعلية المنظمة " (Cummings & Worley، 2: 1997)، أما ديسلر فقد عرف التطوير التنظيمي أنه " أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي في ضوئه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين " (مرزوق: 2006، 53) أما Kroeber & Kluchan فعرفه بأنه " تلك الجهود المبذولة بهدف زيادة برامج المنظمة وتنمية العاملين بها، ومواجهة المتغيرات الثقافية الداخلية والخارجية، مع تشجيع الجهود التي يبذلها العنصر الإنساني داخل المنظمة " وأضاف Warren Bennis أنه " استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير الاعتقادات

والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لأفراد المنظمة، حتى يمكن التأقلم مع الظروف المتغيرة من الناحية التكنولوجية والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع (أبو النصر: 2007، 65)، أما Wendell French فيعرف التطوير التنظيمي بأنه " نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل " وقد قدم French مجموعة التعريفات للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المنظمات، والتركيز على الجماعة وعمليات المنظمة، وعلى إدارة ثقافة المنظمة ككل، واستخدام نموذج البحث العلمي والاستعانة بمستشار التغيير الذي يساعد في عملية التطوير " (العيان: 2001، 343)، وفي ضوء ما تم ذكره سابقاً فهناك عناصر أساسية للتطوير التنظيمي منها: تطوير الهياكل والقيم الثقافية والسلوكية والإجراءات والعمليات الداخلية ومواكبة التكنولوجيا والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية ومراعاة التوازن بين تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها في التعامل مع المتغيرات المتلاحقة ومواجهة التحديات المستقبلية.

### مراحل التطوير التنظيمي:

وجاءت مراحل التطوير التنظيمي كالتالي (أبو النصر: 2007، 65 ؛ حسن: 2000، 203):

- (1) **مرحلة التشخيص " جمع البيانات ووضع الأهداف "** وهي جمع المعلومات من الأفراد من خلال استخدام كل قوائم استقصاء واستطلاعات الاتجاهات، بهدف جمع وتلخيص وتفسير وتمثيل البيانات والمعلومات حول المشكلات في المنظمة وعادة ما يقوم بهذه العمليات خبراء التطوير.
- (2) **مرحلة التدخل والعمل واتخاذ خطوات إجرائية تعاونية لتطبيق التغيير:** وهو عبارة عن تصرف محدد يتم بواسطة خبير التغيير لغرض تسهيل عملية التغيير، ولكن له دلالة أكبر في التطوير التنظيمي تتمثل في تعلقه بالنشاط الرسمي والاختيار بين البدائل المختلفة، وهنا تأتي عملية التدخل بشكل منظم وفي الوقت المناسب، وحيث تتعرف الإدارة من خلال التشخيص على نوع التدخل المناسب لتحقيق النتائج المرغوبة من التغيير والتطوير التنظيمي، سواء أكانت متمثلة في تنمية مهارات أم في اتجاهات، أم في سلوك أفراد، أم في الهياكل التنظيمية.
- (3) **تثبيت التغيير ومتابعة تأصيله:** وهي عملية وضع خطط تنفيذية لآليات التغيير الواجب العمل بها وتسهيل كافة العقبات أمامها لتؤدي الغرض المنشود بها.
- (4) **مرحلة التغذية العكسية:** فهي تشبه مرحلة التشخيص، حيث يتم جمع البيانات مرة أخرى بعد مرورها بالمراحل الثلاث الأولى من خلال قوائم الاستقصاء، واستطلاع الاتجاهات، وهذا بغرض

التعرف على مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي عبر المنظمة ككل وهذه المعلومات الإضافية قد تتطلب مزيد من الجهود التعليمية والتخطيطية (حسن: 2000، 203).

### وهناك أساليب مختلفة لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي منها:

يمكن اتباع أساليب عديدة لإحداث التغيير والتطوير منها (تنفيذ خطة التغيير - الإدارة بالأهداف - برامج جودة بيئة العمل - تعظيم الجانب الإنساني في المنظمة - بناء فرق العمل المؤثرة - مدخل التغذية العكسية أو المرتدة - إحداث التغيير عن طريق تقاسم المعلومات - الابتكار والاختراع - البحوث التطبيقية - التدريب المعلمي أو المجموعات) (أبو النصر: 2007، 65)، وهناك أساليب أخرى نذكر منها:

(1) **تدريب الحساسية:** ويتضمن تدريب الحساسية مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال، أو خطة أو هيكل، أو تركيز في عمل شيء معين بذاته وتسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية وفي العادة تكون مناقشة مفتوحة لإتاحة الفرصة أمام الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وعواطفهم وأحاسيسهم، ويعتمد نجاح تدريب الحساسية على الاستخدام الفعال للمعلومات المرتدة عن المشاركين أثناء التدريب، ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية في الآتي (حسن: 2000، 204):

- (أ) زيادة معرفة الفرد بنفسه وذاته، وسلوكه في محتوى بيئة اجتماعية.
- (ب) زيادة الحساسية بسلوك الآخرين.
- (ج) معرفة وفهم أنواع العمليات التي تسهل أو تمنع التفاعل بين الجماعات المختلفة، والعمل معاً.
- (د) زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد.
- (هـ) زيادة قدرة المشارك على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من الرضا والفعالية والنواتج.

(2) **أسلوب بناء الفريق:** يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفه لخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس إيجابياً على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماءه إلى جماعة العمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية (اللوذي: 2003، 48)، وهنا يجب معرفة بعض المعلومات التالية:

- ما المشكلات التي تواجههم؟
- ما هي اتجاهاتهم بشأن وظائف المجموعة؟
- ما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء الجيد للمجموعة؟



(3) **الدراسات الميدانية وبحوث العمل:** وتختلف بحوث العمل عن البحوث التقليدية التي تنفرد مراكز البحث أو معاهد ودور الخبرة والاستشارة بوضعها، وتنتهي بالتوصيات والاقتراحات التي يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو تعاون أو تبادل المعلومات مع المعنيين في أقسام المؤسسة ووحداتها، فالبحوث التقليدية تنطلق من حاجة عملية البحث إلى عمق في المعرفة وإطلاع على المنهجيات وهذه غير متاحة في الميدان (الكبيسي:1998،42).

(4) **الإثراء الوظيفي:** هو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات، وإذا لم يكن الموظفين مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تتعرض له المنظمة، ويشتمل أسلوب الإثراء الوظيفي (تخطيط العمل - أداء العمل - تقييم الأداء " الإنجازات ") (العديلي:1995،561)، هذه الأساليب يمكن أن تساهم بشكل كبير في إحداث نقلة مميزة للجانب الإداري في المنظمة وتعزيز حس الانتماء لها والعمل من أجل تحقيق أهدافها.

### **سمات وخصائص التطوير التنظيمي:**

يمكن تحديد السمات والخصائص المميزة لنظام التطوير التنظيمي فيما يلي:

- (1) عملية التطوير التنظيمي هي جهد منظم.
- (2) التطوير التنظيمي يشمل المنظمة ككل.
- (3) التطوير التنظيمي يجب أن يحظى بدعم الإدارة العليا لكي يكون ناجحاً.
- (4) تركز عمليات التطوير التنظيمي على المناخ الداخلي للتنظيم والذي يتكون من مجموع العناصر الإنسانية به، وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، مع عدم تجاهل المناخ الخارجي.
- (5) يتم الاستعانة بخبراء واستشاريين في مجال التطوير التنظيمي من خارج المنظمة أو من داخلها (مطر:2008،9).

ومن هنا يجب التنويه إلى التكامل بين عملية التطوير التنظيمي وشكل آخر من التطوير المكمل لجوهر عملية بناء القدرات وتطويرها في منظمات المجتمع المدني وهو ما يعرف بهندسة العمليات (الهندرة) أو إعادة الهندسة (Re-engineering): " وهي وسيلة إدارية نهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج " (السلطان:1998،25)، وعرفت الهندرة أيضاً (Hammer & Champy:1990،14)، بأنها إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة

التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل.

ونستنتج أن الهندرة تشمل إعادة بناء المنظمة من الصفر وأنها تركز على العمليات بصورة أساسية وليست على الأنشطة، وبذلك نجدها تركز على الأمور العملية في سير المنظومة الإدارية من حيث:

- مقارنة الوقت المبذول في إنجاز العمليات الإدارية المختلفة مع الوقت المعياري لإنجاز العملية.
- قياس مدى مهارات الأفراد في تنفيذ العمليات ومدى ملائمتهم لما يؤدونه من أعمال.
- قياس مدى ملائمة الأدوات المستخدمة لأداء العمليات.
- إعادة تقييم العمليات الإدارية بشكلها الكامل واختزال العمليات غير الضرورية في النظام.
- الهندسة البشرية: وهي مفهوم مركب يقوم على تحقيق أفضل صيغة لتكامل العلوم البيولوجية والإنسانية والتقنية - الإدارية وهي تمثل دراسة عملية لتحقيق التكيف الأمثل للإنسان في بيئة عمله ومكوناتها المختلفة من آلات ومعدات وموارد وعوامل البيئة المادية الأخرى، ويتمثل الهدف الرئيسي لها في تحقيق النتائج الإيجابية لأطراف العمل المختلفة (نجم: 2012، 223)، وبذلك هي عملية تسعى لإحداث تغيير شامل في وقت قصير نسبياً.

وتتفق الهندرة مع التطوير التنظيمي من حيث أنها تهدف إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة المنظمة، لكنها تختلف عن التطوير التنظيمي في أنها تركز على العمليات فقط ولا تشمل الأنشطة بينما التطوير التنظيمي يشمل جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، كما أن التطوير التنظيمي يتطلب وقتاً طويلاً لإحداث التغيير على عكس الهندرة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة.

### محاور ومجالات التطوير التنظيمي:

يشمل التطوير التنظيمي أربعة محاور رئيسية وهي: (الأفراد - الجماعة - التنظيم نفسه - التقنية المستخدمة) وسوف نتناول بإيجاز كلٍ من هذه المجالات كالتالي:

- (1) **الأفراد:** وهم أهم عناصر التطوير التنظيمي، ويتم تطوير سلوكهم واتجاهاتهم بما يلائم أهداف ومتطلبات المنظمة، ومن الجوانب التي تسعى الإدارة لتطويرها لدى الأفراد دوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وتنمية شخصياتهم، وتعزيز دورهم في عملية اتخاذ القرارات لكي يساعدوا المنظمة في تحقيق أهدافها (العديلي: 1995، 544).
- (2) **الجماعة:** يهتم التطوير التنظيمي بمشكلات الجماعة خاصة تلك العلاقات المتبادلة بين أفراد مجموعة العمل، فيسعى التطوير إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد، ويحل النزاعات الموجودة داخل الجماعة. (أسعد: 1992، 20).

(3) **التنظيم:** ويتمثل في بعدين أساسيين وهما:

(أ) الوحدات التنظيمية الرئيسية: وقد تكون أقساماً أو إدارات ويمكن التطوير في هذه

الإدارات والأقسام على نطاق الوظائف وهياكل الاتصالات والمعلومات.

(ب) العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عملية اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات والعلاقات

بين الجماعات، وكذلك عمليات التخطيط وتصميم الأهداف وإدارة النزاعات وغيرها

(العديلي: 1995، 544).

(4) **التقنيات المستخدمة:** يفترض التقدم التقني في مجال المعلومات تغيير التقنيات المستخدمة،

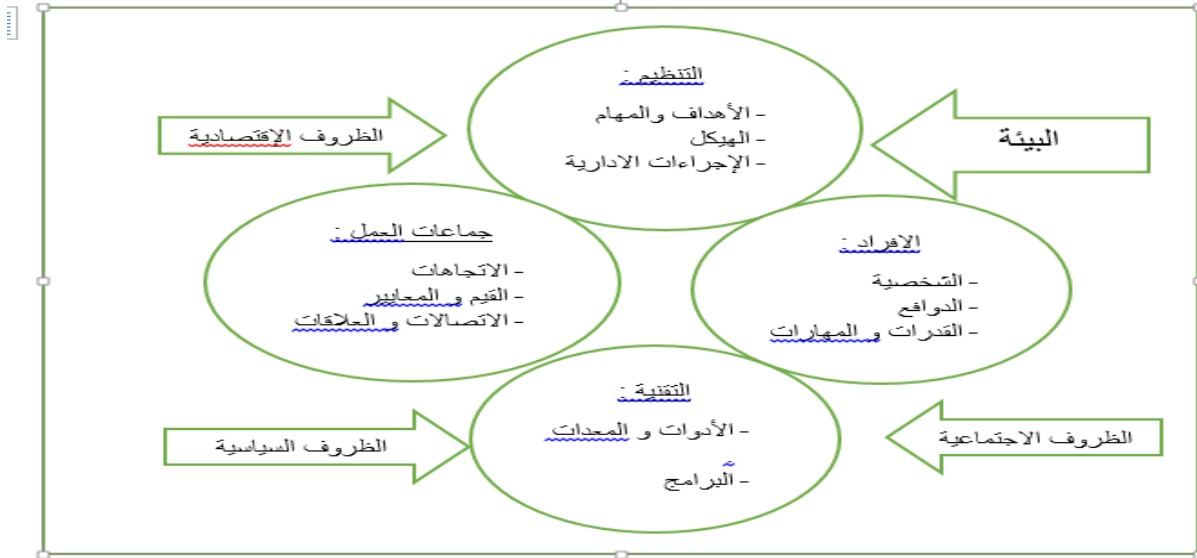
وقد تكون التغييرات بسيطة لا تتعدى استخدام الحاسب الآلي، أو قد تتعدى ذلك باستخدام

البرمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية، أو استخدام شبكة الانترنت لمساعدة العاملين

والمراجعين (مطر: 2008، 24).

ويمكن توضيح محاور التطوير التنظيمي من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3) محاور التطوير التنظيمي



المصدر: اعداد الباحث استنادا إلى (العديلي: 1995، ومطر: 2008)

وجاء في تصنيف آخر أهم مجالات التطوير التنظيمي كما حددها العالم ليفت Leavitt أربعة مجالات للتطوير التنظيمي وهي: (الهيكل التنظيمي - المهام أو العمل الذي يؤديه الفرد - الأفراد في المنظمة - التقنية أي أدوات وأساليب وطرق العمل)، ويؤكد ليفت أن هناك تفاعلاً وتأثيراً متبادلاً بين هذه المجالات وأن إحداث تغيير واحد في هذه المجالات سيؤثر في المجالات الأخرى بالسلب أو الإيجاب (أبو النصر: 2007، 64).

### ثالثاً: الموارد المؤسسية

- أولاً: الموارد البشرية.
- ثانياً: الموارد المالية.

## أولاً -الموارد البشرية:

إن مستقبل منظماتك في يد من تستأجرهم اليوم هي مقولة كفيلة لنعلم أن العنصر البشري هو القادر على جعل المنظمات تستمر، وأن الفارق الأساسي بين منظمة ناجحة وأخرى غير ناجحة هو العامل البشري أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة، أما باقي الأشياء فيمكن أن تُشتري أو تتعلم أو تنقل، لقد تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الادارية والموارد ذات القيمة العالية في المنظمات الحديثة وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر ضروريًا لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها (نوري وكورنل: 2011، 30)، وسنتناول في هذا المجال تعريف مفهوم الموارد البشرية وأهم وظائفها وأهدافها وعناصر نجاحها وكيفية تطورها.

## تعريف الموارد البشرية:

هي فن تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين، فالعنصر البشري يعتبر الآن أهم الموارد التي تملكها المنظمة، إن إدارة الموارد البشرية وضمن الرؤية الحديثة لها تلعب دورًا هامًا في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال بناء وتصميم استراتيجيات حديثة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وبناء تلك الاستراتيجيات بما يناسب طبيعة وهدف كل منظمة (فليب وستون: 2003، 34)، ويمكن تعريفها بأنها " ذلك العلم الذي يهتم بإجراء عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتدريب وتحفيز القوى العاملة والعمل على اندماجها والحفاظ عليها من أجل تحقيق أهداف المنظمة " (ديري: 2011، 18)، وقد عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها " مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه " (ديسلر: 2009، 34)، وهناك من يتناول إدارة الموارد البشرية من منظور كونها أنشطة إدارية متعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يُمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية (المرسي: 2003، 16).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريفها بأنها عملية إدارية بحتة لها أهداف واستراتيجيات ومنهجيات عمل محددة وواضحة تسعى المنظمات إلى العمل على زيادة قدراتها المعرفية والمهارية في جميع المجالات ورفع مستوى الكفاءة، وهي عملية تحفيز بالدرجة الأولى للعاملين لقيامهم بواجباتهم الوظيفية بأقصى قدرة لديهم والعمل على تقوية انتماء وولاء هؤلاء العاملين إلى المنظمة بما يحقق لهم الرضا الوظيفي.

## وظائف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية كما أسلفنا هي وظيفة إدارية بحثه لها وظائف تقوم بها وأهداف تحققها وفق منهجيات وبرامج يتم إعدادها واعتمادها في المنظمات وتوكل إليها مهمة المورد البشري بشكل كامل فمن وظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي (نوري، وكورتل: 2011، 73):

(1) تخطيط الموارد البشرية (من تتبؤ ووضع أهداف وبرامج وأنشطة والرقابة والتقييم والتغذية الراجعة.

(2) إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف (الوصف والتوصيف الوظيفي).

(3) آليات اختيار الموارد البشرية وآليات الانتقاء والتعيين.

(4) إدارة الأداء وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد في العملية الإدارية وفق علاقات العمل.

(5) دوافع العمل ورضا العاملين.

(6) التخطيط والتطوير المهني (إدارة المهنة).

(7) إعداد أنظمة الأجور والرواتب والحوافز والفوائد وانتهاء الخدمة والتتقالات والترقيات والاجازات.

(8) انضباط العاملين.

(9) السلامة المهنية والأمن الوظيفي.

(10) نظام معلومات الموارد البشرية.

وأضاف أبو النصر لهذه الوظائف ما يلي: (وضع بيان اختصاصات وظيفية موثقة ومعتمدة ومحددة بدقة - اعداد خريطة تنظيمية للهيكل الإداري - اعداد دليل وظيفي عند جميع العاملين وبخاصة العاملين الجدد - إعداد دليل النظم واللوائح والقواعد العامة للعمل داخل وخارج المنظمة) (أبو النصر: 2007، 106) ويرى أبو العنين أن لها وظائف أخرى منها: تحقيق وتدبير الاحتياجات، تطوير وتنمية الأفراد، تعويض الأفراد، تنمية العلاقات مع الموظفين، التطوير التنظيمي والاتصالات والاعلام، زيادة مجالات الخدمات، صيانة الموارد البشرية بما يحقق المنافع المالية ورفع الروح المعنوية للعاملين (أبو العنين: 2012، 25).

## أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي (أبو العنين: 2012، 7):

(1) **تخطيط تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة:** وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من

الموارد البشرية كمًا ونوعًا باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.

(2) **العمل عل زيادة مستوى أداء العنصر البشري:** من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسياً.

(3) **زيادة درجة الولاء والانتماء:** وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات للترقية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها.

(4) **وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين:** بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.

### **عناصر نجاحها وتطويرها:**

لقد تكلم العلماء والباحثون في طرق واستراتيجيات ومتطلبات تساعد الإدارة في إدارة عملية إدارة الموارد البشرية والعمل على تتميتها في المنظمة لدى المورد البشري، وتناولوه بطرق مختلفة ووسائل متعددة، لذا جاء في دراسة الصالح تلخيص لجزء من هذه الأساليب (الاستراتيجيات) في إدارة وتنمية الإبداع في المؤسسة كالتالي:

ضرورة الرعاية المبكرة للمبدعين، التعزيز الإيجابي للمحاولات الإبداعية، واحترام الأفكار الجديدة، وتشجيع فرص التعلم الذاتي، تنمية المهارات الفردية والتدريب على المهارات المطلوبة لتحقيق الإبداع في الأداء، تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، تشجيع الطرق العلمية في حل المشكلات، تغيير خصائص المنظمة مثلاً الهيكل التنظيمي، استخدام عمليات اختيار وتعيين عند التوظيف لاستقطاب أفراد مبدعين ووضعهم في المكان المناسب (اللوزي:2003،25)، ومن جهة أخرى هناك من أشار إلى أن هناك عدد من المتطلبات يجب توافرها حتى يتحقق الإبداع المؤسسي وبالتالي تحقق المنظمة التنمية لمواردها البشرية وتتضمن هذه المتطلبات ما يلي: (الصالح:2011،12)

- (1) وجود أفراد مبدعين وإدارة داعمة للإبداع ووجود نظام اتصال فعال.
- (2) بناء استراتيجي متكامل (تخطيط استراتيجي).
- (3) توافر منظومة متكاملة من السياسات: توجيه وتنسيق اتخاذ القرارات، وتحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المنظمة، وبينها وبين عناصر المناخ المحيط.
- (4) توافر هياكل تنظيمية مرنة.
- (5) توافر نظام لإدارة الجودة الشاملة.
- (6) توافر نظام لإدارة الأداء من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتحسين وتطوير وتقييم.
- (7) توافر نظام لتقييم الأداء المؤسسي.

(8) توافر نظام لإدارة الموارد البشرية بحيث يتضمن كيفية المحافظة على الموارد البشرية والذي يتم من خلال تكوين هيكل مناسب للموارد البشرية وتصميم نظام تعويض ملائم مما يؤدي إلى تحقيق تمكين وتنمية الموارد البشرية في المنظمة المعنية والمحافظة عليه لذا يجب تنميته تنمية مستدامة.

### ثانياً -الموارد المالية:

تعد مشكلة الموارد المالية والتمويل من أهم العوامل التي تعرقل عمل منظمات المجتمع المدني وتحد من نشاطها، وتلعب المساعدات المادية ومصادر التمويل دوراً محورياً في تحديد اتجاهات عمل منظمات المجتمع المدني، وتتأثر فرصة الحصول عليها بالاستراتيجيات والأهداف المعلنة للجهات المانحة للدعم، الثنائية أو متعددة الأطراف بل وتتأثر بخطط العمل والأولويات والأنشطة المقترحة من قبل صناديق التمويل الإقليمية والدولية ووكالات الأمم المتحدة ومنظماتها التي تحرص على تقديم الدعم الفني والمادي للمنظمات غير الحكومية، وتتأثر فرصة الحصول على التمويل كذلك بنوعية النشاط والتوجيهات والأهداف المعلنة من قبل المنظمات غير الحكومية، سواء كان التمويل من جهة محلية أو دولية (الحلو: 2012، 80)، وسنتناول فيما يلي مفهوم الموارد المالية (التمويل)، أهمية التمويل، مصادر التمويل، أشكال التمويل، وأهم المشاكل والصعوبات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في الحصول على التمويل.

### مفهوم الموارد المالية في منظمات المجتمع المدني:

تعتبر الموارد المالية والتمويل أساس وجود أي منظمة بصفة عامة وفي منظمات المجتمع المدني بصفة خاصة، والحجر الأساسي لحياتها واستمراريتها وعمودها الفقري، وتعتبر وظيفة التمويل من أبرز الوظائف المنوطة بإدارة المنظمة وأكثرها صعوبة وتعقيداً، حيث أنها تعتمد بشكل كبير على مصادر التمويل الخارجية خصوصاً التبرعات والهبات الدولية، ويرتبط أداء منظمات المجتمع المدني واستمراريتها ومدى استقرارها بتوفير التمويل اللازم لها، ومفهوم التمويل هو عبارة عن عملية حصول منظمات المجتمع المدني على الأموال أو التمويل من مصادره الخاصة أو العامة طبقاً للقوانين و اللوائح المنظمة لذلك، ليكون مورداً ثابتاً ومستمراً للصرف منه على أجهزة المنظمة وبرامجها وبذلك تكون هي أصولها الثابتة و المتداولة، وهذا المال وهذا المال له طبيعة خاصة من حيث مصادره ووسائل تنميته(صالح: 2012، 10).

وتتسم منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة والضفة الغربية على حد سواء، باعتمادها على غيرها من المنظمات - سواء كانت منظمات فلسطينية غير حكومية أو منظمات دولية - من أجل الحصول على الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة، بالرغم مما يعنيه الاعتماد على الأطراف الخارجية من إضعاف روابط المنظمات مع المجتمعات المحلية والفئات الاجتماعية التي تمثلها.



وتبرز أهمية التمويل الخارجي المتوفر للمنظمات من خلال البيانات التالية، حيث في قطاع غزة مثلاً تتلقى حوالي 90 % من المنظمات القاعدية في غزة تمويل منظمات غير حكومية دولية بينما يحصل حوالي 60% على تمويل من المنظمات الدولية، مقارنة بالصفة الغربية التي يحصل على 50% من منظماتها على تمويل من منظمات غير حكومية مقابل 40 % منها يحصل على تمويل من المنظمات الدولية، بالإضافة إلى التمويل المباشر تقوم المنظمات غير الحكومية الفلسطينية أحياناً بإدارة جزء هام من التمويل الموجه للمجتمع المدني من خلال القيام بدور الوسيط بين المنظمات الفلسطينية وبين المنظمات غير الحكومية والوكالات الدولية، أما مصادر التمويل الذاتية فتأتي إما على شكل الرسوم المفروضة على الحصول على الخدمات (حوالي 40% من المنظمات القاعدية في الضفة الغربية، وحوالي 33% من المنظمات في قطاع غزة) إضافة إلى رسوم العضوية والمساهمات المادية من الأعضاء الموجودة لدى غالبية المنظمات القاعدية.

### أهمية التمويل:

تختلف طبيعة العلاقة في منظمات المجتمع المدني عنها في المنظمات الهادفة للربح حيث أنها في تلك المنظمات بسيطة مباشرة وتعتمد على بيع منتج أو تقديم خدمة مقابل ثمن إلا أن منظمات المجتمع المدني غير هادفة للربح حيث تقدم الخدمة ولا تدفع التكلفة ولذا تكون هناك حاجة مستمرة للدعم الخارجي.

**تتلخص أهمية تدبير التمويل فيما يلي (صالح: 2012، 11):**

(أ) **بقاء واستمرار المنظمة:** المال هو العنصر الأساسي لاستمرار عمل منظمات المجتمع المدني حيث وجود تمويل لدى المنظمة يعني قدرة المنظمة على دفع تكاليف المشروعات، وتنمية وتطوير البرامج للمستقبل، وأيضاً قدرتها على دفع أجور العاملين للحفاظ على عطائهم، كذلك قدرتها على الحفاظ على ما لديها من أصول وزيادتها.

(ب) **التوسع والتطوير في العمل:** حيث أن مواجهة تحديات المستقبل تعني الحاجة لعمل تطويرات وتوسعات في العمل، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة، والتوسع في مناطق جديدة للعمل، وإجراء المزيد من البحوث والاستقصاءات، وتنفيذ حملات للدعوة وحشد التأييد، وإجراء تجارب للتحديث والتطوير.

(ج) **الحد من الاعتمادية والتبعية:** حيث أن انسحاب أحد مصادر التمويل يعني أزمات للمنظمة، وأن اعتماد المنظمة على جهات تمويل رئيسة لا يساعدها على وضع أجندة خاصة بها، بل تظل حبيسة أجندات أخرى.

(د) **بناء قاعدة شعبية مساندة:** حيث أن زيادة عدد المساندين والمؤيدين لنشاط المنظمة يعني زيادة فرص الحصول على تمويل لمرات أخرى، وكذلك زيادة فرص الحصول على جهود تطوعية وزيادة فرص الحصول على مؤيدين جدد من خلالهم كما تعتبر مؤشر جيد على مدى قدرة المنظمة على جذب مؤيدين.

(هـ) **يعتبر استقرار المركز المالي في المنظمة من أهم العوامل المساعدة في ارتفاع جودة الخدمات وتطويرها.**

(و) **استخدام الأموال في أغراض عدة منها تغطية النفقات التشغيلية وإقامة منظمات وتجهيزها وتحقيق أهداف المنظمة.**

### **أهمية التمويل في منظمات المجتمع المدني في فلسطين:**

أبرزت بعض التقارير أن زيادة معاناة الشعب الفلسطيني أدت إلى زيادة أهمية الدور الذي تلعبه منظمات المجتمع المدني وذلك في عدة مجالات منها: (المجالات الصحية - الشؤون الاجتماعية - المجالات الاغاثية - خلق فرص عمل)

- (1) ضعف قدرات وإمكانات السلطة وعجزها عن القيام بواجباتها تجاه الشعب الفلسطيني.
- (2) خضوع المجتمع الفلسطيني للاحتلال والحصار والتجويع والسجن والقتل والتشريد من قبل الدولة الصهيونية بطريقة لم يشهدها مجتمع في العصر الحديث.
- (3) وصول مستوى الفقر في الأراضي الفلسطينية إلى 66.4 % خاصة في المخيمات، ومعدلات الفقر المدقع وصلت إلى 18.5 %، وزيادة نسبة البطالة عن 75 %، في نهاية عام 2007.

### **مصادر تمويل منظمات المجتمع المدني الفلسطيني:**

يتميز قطاع منظمات المجتمع المدني بخصائص ومميزات تختلف عن خصائص ومواصفات القطاعين العام والخاص، واختلاف الخصائص يؤدي لاختلاف مصادر التمويل لقطاع منظمات المجتمع المدني عن القطاعين الآخرين، ويمكن حصر مصادر التمويل بما يلي: (الشوبيكي وأبو شمالة، 2013: 29-30).

## (أ) المنح والتبرعات النقدية والعينية:

تعتبر المنح والتبرعات من أهم مصادر تمويل منظمات المجتمع المدني، نظرًا لكبر حجم نفقات هذه المنظمات على خدماتها وبرامجها، بصورة تفوق إمكانية تغطية تلك النفقات من مصادر التمويل الأخرى، خاصة وأن الظروف الصعبة التي يمر بها المجتمع الفلسطيني تقلل بدرجة كبيرة من إمكانية اعتماد مؤسسات المجتمع المدني على مساهمة المستفيدين من خدماتها، نظرًا لأهمية التبرعات والمنح كأهم مصادر تمويل المؤسسات الأهلية في فلسطين، فقد أجاز القانون رقم (1) لسنة 2000 الخاص بالمنظمات الأهلية جمع تبرعات من الجمهور أو من إقامة الحفلات والأسواق الخيرية والمباريات الرياضية أو غير ذلك من وسائل جمع الأموال للأغراض الاجتماعية التي أنشئت من أجلها، وذلك بعد إشعار الوزارة المختصة. (قانون رقم 1 لسنة 2000 بشأن المنظمات الخيرية والهيئات المحلية مادة رقم 33)، وتتقسم التبرعات والمنح إلى:

➤ **تبرعات محلية:** وهي التي يتم الحصول عليها من المانحين والمتبرعين داخل الأراضي الفلسطينية، سواء كانوا أشخاصًا أو مؤسسات وتتأثر المنح والتبرعات المحلية بعدة اعتبارات منها ما يلي:

✓ **الأوضاع الاقتصادية العامة في محافظات الوطن:** حيث أن تحسن الأوضاع الاقتصادية

ينعكس إيجابًا على قدرة المتبرعين على زيادة تبرعاتهم لمنظمات المجتمع المدني.

✓ **ثقة المانحين بمنظمات المجتمع المدني:** وبالتالي فإن المنظمات ذات الثقة العالية تكون

أقدر من غيرها على جمع التبرعات المحلية من المتبرعين.

✓ **النشاط الذي تعمل فيه منظمات المجتمع المدني:** فبعض الأنشطة والبرامج تلقى تعاطفًا

وتأييدًا من قبل المتبرعين بصورة أكبر من الأنشطة الأخرى.

✓ **الأزمات والظروف الصعبة:** فعندما يحدث اجتياح أو تدمير لمنطقة أو محافظة من

محافظات الوطن يزداد التعاطف الشعبي وينعكس ذلك على زيادة التبرعات المحلية

لصالح منظمات المجتمع المدني.

➤ **منح وتبرعات خارجية:** وهي المنح والتبرعات التي تحصل عليها المنظمات من مصادر متنوعة

خارج نطاق الأراضي الفلسطينية أو من مؤسسات أجنبية لها فروع داخل الأراضي الفلسطينية،

ويمكن تقسيم التبرعات الخارجية على النحو التالي:

✓ **تبرعات عربية وإسلامية:** وهذه التبرعات تنقسم بدورها إلى:

- منح وتبرعات مؤسسات رسمية والتي من أهمها منحة البنك الإسلامي للتنمية، الذي أدار تبرعات الدول العربية التي خصصت لدعم ومساعدة الشعب الفلسطيني إثر اندلاع انتفاضة الأقصى عام 2000م.
- منح وتبرعات مانحين ومؤسسات عربية وإسلامية: وهي التبرعات التي جمعت مباشرة من فاعلي الخير أو عبر المؤسسات الأهلية عربية كانت أم إسلامية لصالح المؤسسات الأهلية الفلسطينية لتستخدم في المشاريع الخيرية، وهذه التبرعات تتراوح ما بين مد وجزر حسب الظروف والأحداث السائدة داخل الأراضي الفلسطينية.

✓ **تبرعات ومنح أجنبية:** وتمثل المنح والتبرعات من الدول والمؤسسات غير العربية وخاصة دول أوروبا وأمريكا وجنوب شرق آسيا، وهذه التبرعات تركز على المشاريع والبرامج ذات الطابع الإنمائي، ولهذا تزداد في حالة الهدوء والاستقرار أكثر منها في حالة التوتر، وأحياناً تستخدم لأغراض خيرية إنسانية ذات أبعاد سياسية وفكرية تتلاءم مع فلسفة المؤسسات المانحة.

#### (ب) التمويل الذاتي:

وتعتمد المنظمة على جهودها الذاتية لتوفير التمويل، وتتبع أهمية التمويل الذاتي للمؤسسات الأهلية كونه يعتبر المصدر الثاني من مصادر تمويل المؤسسات الأهلية في فلسطين بعد التمويل الخارجي، حيث تبلغ نسبته % 29 من إجمالي إيرادات المؤسسات الأهلية (لدادوة وآخرين: 2002، 93).

**أهم مصادر التمويل الذاتي:**

- **إيرادات المرافق والمشاريع الإنتاجية:** تلجأ بعض المؤسسات إلى إقامة المرافق والمشاريع الإنتاجية المدرة للدخل بحيث تستغل الدخل المحقق في تغطية جزء من نفقاتها، وذلك لمواجهة أي انخفاض محتمل في إيراداتها من التبرعات وحسب ما ورد في قانون رقم 1 لسنة 2000 م " للمنظمات والهيئات الحق في إقامة الأنشطة وتأسيس المشاريع المدرة للدخل، شريطة أن يستخدم الدخل المتحصل لتغطية أنشطتها لمنفعة الصالح العام (قانون رقم 1 لسنة 2000 بشأن المنظمات الخيرية والهيئات الأهلية مادة رقم 15).
- **رسوم العضوية والاشتراكات:** التي يدفعها الأعضاء المؤسسون والمنظمون لعضوية المنظمة سواء كانوا أعضاء عاملين أو منتسبين وهي مبالغ تتحدد في لائحة النظام الأساسي للمنظمة

ويدفع رسوم العضوية مرة واحدة عند الانضمام لعضوية المنظمة وتسد الاشتراكات بصورة دورية شهرية أو سنوية وفقاً لما تنص عليه اللائحة، وهي مبالغ لا تمثل في الغالب أرقاماً كبيرة ومؤثرة في إيرادات المنظمة إلا في المنظمات التي تحدد رسوم العضوية والاشتراكات بصورة مرتفعة.

➤ **التبرعات والوصايا والهبات:** وهي التبرعات من الأشخاص الطبيعيين المنتمين للمنظمة كأعضاء المنظمة العمومية وأعضاء مجلس الإدارة، وهي نوع من التبرعات لا يحتاج الحصول عليها إلى ترخيص مسبق من الجهة الإدارية وإنما تقبل بقرار من المجلس الإداري للمنظمة، وكذلك الوصايا والهبات التي يوصي بها أو يهبها شخص ما للمنظمة وتقبلها أجهزة للحكم فيها (صالح: 2012، 42).

➤ **إيرادات الخدمات التي تقدمها للمتفعين:** تدير الكثير من منظمات المجتمع المدني مرافق خيرية تقدم خدماتها للجمهور مقابل رسوم مخفضة، كإدارة رياض الأطفال والمدارس الخاصة والعيادات الصحية ومراكز تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة والمراكز الثقافية وتستخدم تلك المؤسسات تلك الأنشطة في تغطية جزء من نفقاتها، وهذا النوع من الإيرادات يشكل جزءاً من إيراداتها نظراً لكثرة عدد المترددين على تلك الخدمات.

### **مصادر وأشكال التمويل الأجنبي لمنظمات المجتمع المدني:**

المعونات الأجنبية والخارجية هي محصلة الدوافع والأهداف التي تسعى الجهات الممولة إلى تحقيقها وهي على اعتبارات سياسية أو إنسانية في المقام الأول، وتتعدد مصادر وأشكال التمويل الأجنبي لمنظمات المجتمع المدني بحيث يبدو وكأنها بصدد أطراف متعددة لكل منها أجندة واتجاه محدد للتمويل، حيث نجد مصادر تبدو أهلية (كالمساجد والجمعيات الدينية في الخليج والسعودية) والكنائس والجمعيات الكنسية في هولندا وإنجلترا وأمريكا وغيرها، كما أن هناك مصادر تمويل شبه حكومية (مثل هيئة المعونة الأمريكية (U.S. Aid) وتأخذ عملية التمويل أشكالاً عدة منها:

- (1) من خلال تمويل مباشر وتحويلات مالية لبرامج وأنشطة محددة.
- (2) من خلال تمويل لبرامج تدريب أو ندوات وورش عمل أو مؤتمرات.
- (3) من خلال تمويل مشروعات أبحاث ودراسات وكُتُب.
- (4) من خلال إدارة مشروعات شراكة خدمية أو تجارية.
- (5) من خلال التبرع لمراكز دينية سواء مساجد أو كنائس.

(6) عبر إعانات مالية مباشرة للأسر المحتاجة وفقاً لقوائم موضوعة من الخارج خاصة من كنائس غربية أوروبية وأمريكية.

(7) من خلال تمويل أنشطة لرعاية اليتامى وكبار السن وأمثالهم.

### **أهم مشاكل وصعوبات التمويل في منظمات المجتمع المدني:**

تعاني منظمات المجتمع المدني العديد من المشكلات الخاصة بتوفير التمويل اللازم لنشاطاتها، ولعل من أبرز المشاكل والصعوبات التي لمسها الباحث من خلال عمله ما يلي:

- (أ) عدم توفر كوادرات متخصصة لإدارة وتنمية الموارد المالية لدى منظمات المجتمع المدني.
- (ب) عدم إجادة التعامل مع المانحين.
- (ج) عدم كفاية مصادر التمويل لتغطية المصاريف الرأسمالية والتشغيلية للمنظمات.
- (د) ضعف وعدم انتظام تسديد الاشتراكات السنوية لأعضائها.
- (هـ) ضعف حجم الاشتراكات السنوية.
- (و) صعوبة التنويع في مصادر التمويل وعدم جدية دراسات الجدوى للمشاريع الاستثمارية.
- (ز) عدم امتلاك منظمات المجتمع المدني لخطة استراتيجية لتجديد وتنويع مصادر التمويل.

## رابعاً: العلاقات العامة والتشبيك

- مقدمة.
- أ - العلاقات العامة.
- ب - التشبيك.

## مقدمة:

إن مجال العلاقات العامة والتشبيك من أهم المجالات التي تعنى بها منظمات المجتمع المدني وتوليها الإدارات الحديثة اهتماماً كبيراً لما لها من قدرة كبيرة على رسم صورة للمنظمة خارجياً وداخلياً، وفي إطار الثورة الحالية لوسائل الاتصال والتواصل والتي لها قدرة كبيرة على التأثير والحشد والتشبيك مع الغير في أشكال كثيرة سواء من أجل التمويل وتجديد الأموال، أو تبادل الخبرات وحماية المصالح، أو الاتحاد لتكوين أجسام أكبر لمواجهة التحديات، أو تكوين جبهات المناصرة والضغط. ..إلخ، لذا فإن المنظمات بحاجة دائماً لبناء وتطوير قدراتها في هذا المجال وصقلها ومتابعة كل ما هو جديد، وتبادل المعرفة والمعلومات حول الاحتياجات والحلول والخبرات الفضلى والمنافع والمساهمة في نشرها وتداولها مع أصحاب العلاقة، لذا سنتناول في هذا المجال العلاقات العامة والتشبيك من خلال مفهومها وأنوعها وأهميتها ووظائفها ومتطلبات تطويرها.

## أ-العلاقات العامة:

العلاقات العامة داخل أي منظمة جزءاً من هيكلها التنظيمي كأى إدارة أخرى، إلا أنها ليست نشاطاً إدارياً فقط بل نشاط جوهره الاتصال والتواصل مع الأفراد والجماعات، فالعلاقات العامة تمثل نظاماً مفتوحاً فهي تتفاعل مع بيئتها تؤثر وتتأثر بها، وهي النافذة التي تطل منها المنظمة على جمهورها ومن خلالها يتعرف الجمهور على عمل ونشاط المنظمة في المجتمع (بتقديم خدمة معينة أو إنتاج معين)، ويختلف حجم وتنظيم إدارة العلاقات العامة باختلاف حجم المنظمة ذاتها، واختلاف مجالات برامج العلاقات العامة، ومدى حاجة المنظمة إلى علاقات عامة فعالة، والأهمية التي توليها الإدارة لها، ومدى حاجة الإدارة إلى متطلبات خاصة في العلاقات العامة.

## المفهوم والتعريف:

العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية وجدت بوجود الإنسان، ولأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فمن الضروري أن يعيش في مجتمع آدمي يتصل ويتواصل مع غيره في إطار مجتمعه الصغير ومع المجتمعات البشرية الأخرى، ذلك ما تفرضه حتمية المصالح وتبادل المنافع، فلا بد في مثل هذه الحالات أن ينشأ نوع من العلاقات العامة بمعناها العام والتي تتمثل في أبسط صورها في تبادل الأحاديث والأخبار والاتصال من أجل التفاهم، وتعددت التعريفات حول مفهوم العلاقات العامة حيث لا يوجد تعريف واحد جامع لها، فيعرفها البعض من ضوء مفهوم الفكر الإداري، أو من وجهة نظر علم الاتصال والإعلام أو التسويق أو علم الاجتماع، فقد عرفت الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة، بأنها "الجهود التي يبذلها فريق ما لإقامة علاقات الثقة واستمرارها بين أعضائه وبين الفريق وبين الجماهير المختلفة، التي تنفع مباشرة أو غير



مباشرة من الخدمات الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسة " (أبو عرمانه:2013،11)، عرفها هارلو "Harlo" على أنها "وظيفة إدارية متميزة تساعد على خلق وبناء ودعم وبقاء الاتصال الفعال والفهم المتبادل والموافقة والتعاون المشترك بين المنظمة وجماهيرها الداخلية والخارجية، وتعمل على مواجهة وحل المشكلات التي تواجه الإدارة وإمدادها ببيان مستمر من المعلومات والبيانات، مما يجعلها متجاوبة مع الرأي العام، وتحدد وتؤكد مسؤولية الإدارة اتجاه اهتمامات الجماهير وتساعد على أن تواكب التغيير وتستفيد منه بكفاءة " (أبو قحف:1998،325)، وفي التعريف العام للعلاقات العامة هي " الترويج لإيجاد نوع من الصلات القوية بين الشخص والمنظمة، والأشخاص الآخرين أو المجتمع بصفة عامة من خلال الاتصالات المستمرة، وتغيير الأحداث والتفاعل بين الأفراد والجماعات، ثم تقييم ردود الفعل الناتجة عن هذا الاتصال والتفاعل " (المصري:2000،2)، في حين عرفها هلال بأنها " فن مسايرة الناس ومجاراتهم، ويضيف أنها تعد هندسة بشرية أو هندسة اجتماعية، إلا أنها تبدو لديه فن معاملة الجمهور وكسب رضا " (هلال:2007،11)، ومن أبرز التعريفات تعريف (سيدل) فهي " عملية مستمرة يتم من خلالها توجيه أي مؤسسة أو منظمة للفوز بثقة مستخدميها وعملائها والجمهور عموماً وذلك للتفاهم معهم جميعاً " (الطاهات:2011،24)، ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تمييز أهم خصائصها، فهي مهمة إدارية أساساً تعتمد على جميع أشكال الاتصال المتاحة من الاتصال الشخصي إلى الاتصال الجماهيري بوسائله الحديثة كافة فهي واضحة الهدف والغرض (كسب الثقة، التفاهم، التعاطف، الحشد والتأييد، التعاون) وتستخدم لذلك بحوث الاتصال وطرقه ووسائله وفنونه على أسس أخلاقية لتحقيق هذه المهمات الأساسية، وهي امداد الإدارة بالمعلومات وتقييم ردود الأفعال اتجاه المنظمة وأنشطتها لكسب رضا الجمهور، فهي تقوم على أسس علمية من الدراسة والتحليل والتخطيط بهدف تكوين علاقات طيبة يسودها التفاهم المتبادل والعمل الدؤوب للحفاظ عليها وعلى استمراريتها، عن طريق استخدام المهارة واللباقة وحسن التصرف والابتكار والتجديد المستمر وفقاً لمقتضيات أو متطلبات الظروف والمواقف.

### أهداف العلاقات العامة:

وجاءت اهداف العلاقات العامة كما يلي:(أبو سليم: 2006، 22-23)

- (1) إيجاد سمعة جيدة وصورة ذهنية طيبة ومركز متميز للمنظمة لدى الجماهير التي نتعامل معها.
- (2) تعزيز ثقة العاملين بالمنظمة وزيادة تفهمهم لأهداف المنظمة وأنظمتها.
- (3) الاهتمام بشؤون الموظفين (الصحة - الأجور - الرواتب - السكن - الترقى) بما يناسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية.
- (4) شرح وتفسير القوانين والأنظمة للجمهور بوسائل الإعلام المختلفة.

- (5) زيادة ثقة المساهمين في المنظمة، عن طريق إقامة علاقات جيدة معهم وقبول آرائهم واقتراحاتهم.
- (6) الحصول على تغذية عكسية عن ردود فعل الجمهور على القضايا التي تتعلق بآراء الجمهور واتجاهاته.
- (7) الإعلام عن نشاط المنظمة وخدماتها وسياساتها وكافة جهودها المبذولة والاتصال الدائم بأجهزة الإعلام المختلفة والمحافظة على علاقات حسنة ومستمرة معها.
- (8) إيجاد رأي عام إيجابي ومؤيد للمنظمة على المستوى القومي، حيث لا بد أن من تقوية أواصر التواصل والتعاون مع جمهورها الداخلي والخارجي وكسب رأي الجمهور المخالف لها، وإقناعهم بالخدمة، وتستأنس بآرائهم في تقييم الخدمة، وتأييدهم ودعمهم لها، وتحترم تلك الآراء، وتهدي بها.

وأضاف " (صالح وآخرون:2004،50)، تحديد الأهداف في الجوانب الرئيسية الآتية:

- **أولاً - الجانب الاجتماعي:** حيث تهدف العلاقات العامة إلى مساعدة المواطنين على التكيف الاجتماعي مع الجماعة تبعاً لحاجتها ومطالبها والانطواء تحت حضيرة الرأي العام.
- **ثانياً - الجانب الأخلاقي:** وفيه تحاول العلاقات العامة إقامة مبادئ تستند على احترام الكيان الإنساني وفردية الإنسان وتبعد الإنسان عن استخدام أساليب الإرهاب، وتعتمد على استشارة الإنسان وعلى التشويق والإقناع القائم على عمليات التوضيح النفسي والتبصير والمعاونة السليمة.
- **ثالثاً - الجانب السلوكي:** وهو أهم جانب فيها حيث يتعامل مع كائنات إنسانية حية ذات طبائع مختلفة وتكوين نفسي متغير من فرد لآخر، بل أن الفرد في ذاته يتغير من وقت إلى آخر بل ومن لحظة إلى أخرى، ومن السهل التأثير على الأفراد وتوجيههم، ولذا يجب أن يقوم بتنفيذ برامج العلاقات العامة أفراد لهم دراية بأساليب قادة الرأي العام وأن يكونوا من المؤمنين بأهمية الرأي العام وكيفية الوقوف على الطبيعة البشرية وطريقة استخدام أساليب الاستشارة الفعالة على الجماهير.

### وظائف العلاقات العامة:

- ومن جهة أخرى حيث أجمع عديد من الكتاب المهتمين بالعلاقات العامة على أن وظائف العلاقات العامة لن تتعدى ما سوف نلخصه في النقاط التالية (غريب:2004،65):
- (1) بحث وقياس الاتجاهات والرأي العام واستجابات الجماهير ودراسة التغير الاجتماعي ومد المؤسسة أولاً بأول بكافة التطورات التي تحدث في ذلك.

- (2) تخطيط ورسم سياسة العلاقات العامة في المؤسسة وتخطيط وإنشاء العلاقات السليمة والتفاهم بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى وبينها وبين وسائل الإعلام، وبينها وبين الهيئات الحكومية.
- (3) التنسيق بين المؤسسات والهيئات والمصالح المختلفة في المجتمع تحقيقاً للتوافق في التفاعل الاجتماعي في المجتمع، والتنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة لتحقيق التوافق بينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي.
- (4) مد مجلس الإدارة بالآراء الفنية والاشتراك في وضع التخطيط العام لسياسة المؤسسة وإطلاع إدارة المؤسسة على رد فعل سياستها بالنسبة لجمهورها الداخلي والخارجي.
- (5) إعلام الجمهور بالمؤسسة وشرح خدماتها والدور الذي تقوم به في المجتمع في أسلوب سهل صادق ودقيق، وإعلام الجمهور الخارجي بسياسة المؤسسة وتعريفه بأي تعديل أو تغيير أو إضافة إلى نشاطها، وتزويد الجمهور بكافة المعلومات لمساعدته وتكوين رأي عام مبني على أساس من الحقائق.
- (6) إنتاج الوسائل الإعلامية ونشر أخبار المؤسسة، وتحليل ما ينشر بوسائل الإعلام المختلفة من أخبار ومعلومات عن المؤسسة، والإجابة عن استفسارات الجماهير من خلال مكاتب الاستعلامات، وتقدير مدى نجاح الحملات الإعلامية وحماية المؤسسة من نشر أي معلومات كاذبة عنها أو ترويح معلومات غير صحيحة.
- (7) مساعدة وتشجيع التفاعل الاجتماعي والاتصال بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، والسعي إلى إقامة علاقات ودية قوية قائمة على الفهم المتبادل بين المؤسسة والأفراد، وبين الأفراد بعضهم وبعض.
- (8) خدمة العاملين ورعايتهم في شتى المجالات نفسية وصحية واجتماعية.

### مواصفات العاملون في العلاقات العامة (عابد وآخرون: 2010، 94):

أما الصفات الأساسية التي يجب أن تتوفر في رجل العلاقات العامة أيًا كان مجال عمل المنظمات فيمكن أن نلخصها في صفتين أساسيتين لازمتين هما:

- (1) **الشخصية المحبوبة:** وتتمثل في (الجاذبية - الإحساس العام - حب الاستطلاع - الكياسة - الاتزان - الاهتمام بالآخرين - الموضوعية - الحماسة - الاستمالة - الاستقامة - الخيال الخصب - الشجاعة في مواجهة الرئيس بأخطائه - النشاط - اللباقة).
- (2) **القدرة على الاتصال:** وتتمثل في عدة مهارات (مهاراة القراءة - مهارة الاستماع الفعال - الكتابة - التخاطب).

## مقومات نجاح العلاقات العامة:

وجاءت مقومات النجاح كما يلي (أحمد: 1997، 47):

- (1) تبدأ من داخل المنظمة: ليس من المعقول أن تبدأ المنظمة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي وعلاقاتها مع الداخل ليس كما يرام لذا يجب توطيد العلاقة الداخلية أولاً.
- (2) مراعاة الصدق واتباع الأسلوب العلمي.
- (3) اتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق.
- (4) المساهمة في رفاهية المجتمع.
- (5) كسب ثقة الجمهور.
- (6) تعاون العلاقات العامة مع المنظمات الأخرى.

## متطلبات تطوير العلاقات العامة:

إن مسؤولية العلاقات العامة تطلب دائماً إقامة جسور من التفاهم والتعاطف مع المجموعات المختلفة التي تتعامل معها وتتصل بها لتعزيز الثقة وتوثيق العلاقة فيما بينهم، وهذه بعض المقترحات لتطوير عمل العلاقات العامة في مؤسسات المجتمع المدني:

- الاهتمام بإجراء البحوث والدراسات للتعرف على الجمهور الداخلي والخارجي.
- وضع خطط وتنفيذها.
- الاهتمام بنوع الاتصال الداخلي والخارجي.
- تنمية أهمية الشعور بالمسؤولية.
- تطوير قدرات الموظفين الذاتية.

وأضيفت بعض المتطلبات العلمية لتطويرها ومنها:

- ❖ تحديد البرنامج، أو الموضوع المراد التطرق إليه، وربما كانت مشكلة وتحتاج إلى حل "وفق جدول زمني بحسب الخطة".
- ❖ جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالبرنامج، ومن ذلك: ما ينشر في وسائل الإعلام، والكتب والدوريات العلمية.
- ❖ إشعار كل العاملين بأنهم معنيون أساساً بالعلاقات، وإشراكهم في أبعادها.
- ❖ الرجوع لبنك المعلومات الذي يساعد في التعريف على واقعها.
- ❖ التوقيت المناسب للطرح الذي يساعد في اكتمال دائرة الاتصال.

❖ محاولة تقدير الاحتياجات ومتطلبات التنفيذ البشرية والاقتصادية، ويمكن الاستفادة من القطاع الخاص لتمويل الحملة أو المساهمة في تكاليفها.

**ويرى الباحث** أن العلاقات العامة تعتبر عاملاً هاماً في نجاح أي منظمة ولم يعد الاهتمام منصباً في مجال العلاقات العامة في تسويق السلع أو توسيع رقعة الإنتاج بل امتد إلى أبعد من هذا بكثير، فعلى سبيل المثال أصبحت العلاقات العامة وحملاها تستخدم من قبل العديد من دول العالم لتحسين صورتها من خلال حملات مدروسة ومنظمة، وتقوم العلاقات العامة في منظمات المجتمع المدني بدور كبير من أجل أن ترفع سمعة المنظمة، أو تحسن من صورتها لدى جمهورها الخارجي، والاستفادة من كافة وسائل الإعلام المتعددة والمتطورة لتبصير المستفيدين بسياسات المنظمة وأهدافها ومدى مساهماتها في بناء المجتمع وتنميته، مما يستلزم على العاملين في هذا المجال الاطلاع على العديد من المجالات والتخصصات والثقافات لملاحقة التطور، ولكي تستطيع المنظمات مواكبة هذا التطور لابد لها من الاستفادة من خبرات وتقنيات الآخرين من خلال التشبيك الفعال ومنظومة الاتصال الجيد.

#### **ب - التشبيك:**

إن الإيحاء الأول الذي يرد إلى الأذهان فور سماع كلمة تشبيك بأنها تعني الاندماج أو الاتصال والتواصل والتبادل، أي إيجاد قنوات محددة ومتصلة للتبادل والطريف أن هذه الكلمة تقليدياً تنتمي إلى علم الهندسة الإلكترونية للدلالة على " منظومة اتصالية تربط بين مجموعة من الأطراف عن طريق وسائل إلكترونية " (راجيش:1997،2)، وتم استخدامها بعد ذلك في مجال العمل التنموي.

#### **تعريف التشبيك:**

التشبيك في أبسط تعريفاته هو " تحالف طوعي بين المنظمات غير الحكومية أو الأفراد العاملين في مجال التنمية، يتضمن تعبئة قدراتها المشتركة ومواردها لدعم موقف أطرافها وتنمية قدراتهم وزيادة تأثيرهم الخارجي، بهدف تحقيق أهداف مشتركة ومصالح عامة مع الحفاظ على استقلالية كل عضو فيها " (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية:2008،5)، وتعرف الأمم المتحدة الشبكة بأنها " تتكون من عدد من الهيئات والجمعيات التي تهدف إلى دعم قدراتها لعقد البحوث، وتطوير التدريب، والتعليم المتبادل، ويستفيد أعضاء الشبكة من خلال التعرف على الأفكار والمنهجيات الحديثة في التعامل مع المشكلات بالإضافة إلى الحصول على المعلومات والمواد التعليمية، كما يستفيدون من مشاركة الآخرين في البرامج التدريبية والبحثية وتبادل الخبرات " (UNCTAD:1999،7)، ومن جهة أخرى هو شكل من أشكال التفاوض والحوار المجتمعي بين المنظمات التطوعية للمشاركين تهدف إلى تعليم شركاء الشبكة التعاون والتضامن حول قضايا ومشكلات المنظمات فضلاً على ذلك مساعدة أعضاء الشبكة على

تطوير قدراتها الإدارية والمالية وتبنى الدفاع عن قضايا المجتمع " (أبو يوسف: 2012، 65)، وهو أيضًا يعني دفع التبادل والتكامل والعمل والتنسيق المشترك وهو مرتبط بدلالات تنمية باعتباره صيغة مشتركة لتنسيق العمل الجماعي القائم على التلاقي والتقاطع في الرؤية والمهام لمؤسسات المجتمع المدني (عبد الحليم، 2007: 67).

وفي إطار ما سبق فإن التشبيك يتمحور في النقاط الرئيسة التالية:

- (1) نسق تعاوني تكاملي بين مجموعة من الأفراد أو المؤسسات على المستوى الدولي أو القومي أو المحلي.
- (2) يتم فيها التنسيق والتخطيط لإقامة روابط تعاونية بين المنظمات.
- (3) يهدف إلى تحقيق تنمية قدرات وامكانات المنظمات الأعضاء بما يمكنها من تحقيق أهدافها العامة المشتركة، والتأثير على صناع القرار.
- (4) يمكن لأي عدد من الأفراد أو المنظمات الانضمام للشبكة دون قيد بحد أقصى.
- (5) يتطلب الاستعانة بالخبرات والمهارات والتخصصات وفقًا لطبيعة أهداف الشبكة.
- (6) يحتفظ كل عضو من أعضاء الشبكة بشخصيته المستقلة.

### مزايا وخصائص التشبيك:

- تحالف طوعي بين المنظمات على اختلافها.
- يعمل على تدعيم وتعبئة القدرات والموارد المشتركة.
- دعم وتضامن حول قضية معينة.
- تعليم وتدريب وتبادل الأفكار والمنهجيات الجديدة.
- تلبية احتياج مشترك أو الالتقاء على تحقيق فوائد مشتركة.
- التعاون الجماعي والتنسيق وتقاطع الرؤية.
- الاحتفاظ بالاستقلالية، ومن هنا تبرز أهمية التشبيك.

### أهمية التشبيك:

وتبرز أهمية التشبيك والتنسيق والتعاون بين منظمات المجتمع المدني للاعتبارات التالية (العتيبي: 2009، 41):

- (1) بلورة رؤية تنمية ومجتمعية وإغاثية لدعم وتنشيط حقوق المواطنين وتوفير كل مقومات وأساسيات الحياة، وبناء استراتيجية جماعية واضحة لعمل منظمات المجتمع المدني.

- (2) مواجهة المشاكل والمعوقات المتجددة والمتنوعة والمعقدة في كل مناحي الحياة، يستدعي التشبيك والتنسيق والشراكة بين المؤسسات ومنظمات المجتمع المدني لكشف هذا الواقع والتعامل معه في ظل الإمكانيات المادية والبشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل.
- (3) مواجهة المشاكل الإغاثية والتنمية الحالية وتحديات إعادة بناء البيوت والمنشآت، وإزالة الفقر، ومكافحة البطالة، وتوفير فرص العمل، ودعم التعليم والصحة، وتأمين المساكن وغيرها، وبدون تعزيز الشراكة والتشبيك وتكاثف الجهود لن نتكمن من النجاح في عمليات التنمية والتعمير والتطوير.
- (4) يساعد التشبيك على توسيع آفاق عمل المنظمات بوسائل عديدة منها الوصول إلى مصادر المعلومات وتدفقها بين منظمات المجتمع المدني المختلفة (شحادة: 2011، 68).
- (5) مواجهة التأثيرات الإيجابية والسلبية لتحديات العولمة والموضوعات والمعايير التي نثيرها، سواء على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، أو على صعيد حقوق الإنسان.
- (6) الخروج برؤية واضحة وخطة عمل وسياسات وآليات محددة تجاه موضوعات وقضايا التمويل لدى الجهات الداعمة والمانحة.

#### أهداف التشبيك:

وجاءت أهداف التشبيك كما يلي (قنديل: 2000، 145):

- (1) تعبئة الطاقات والإمكانيات داخل المجتمع المدني وإيجاد طرق مبتكرة للتفاعل والتواصل بين الأطراف.
- (2) إيجاد وسائل اتصال بين أقطاب المجتمع المدني، والدور الاتصالي هو العمود الفقري للشبكة.
- (3) تطوير بناء العلاقات بين الفاعلين في المجتمع المدني.
- (4) العمل في اتجاه التأثير على السياسات العامة والرأي العام (المناصرة).
- (5) العمل كمراكز مساندة ودعم لتطوير قدرات المنظمات غير الحكومية.

#### أنواع التشبيك في منظمات المجتمع المدني:

أصبح التشبيك مصطلحاً متداولاً في هذا المجال وبدأت تظهر روابط وتحالفات تحمل في اسمها مصطلح الشبكة، وليس هناك شك في أن التنظيمات والتحالفات والروابط قد مثلت مرحلة من مراحل تطور مفهوم العمل الجماعي (صلاح، 2004)، فقد أدى هذا إلى اختلاف أسلوب الشبكات، آلياتها ونطاق عملها، عن هذه التنظيمات وأصبحت تعكس الحاجات المجتمعية الجديدة التي ظهرت وتنامت في ظل هذه التطورات، وسوف نقوم بعرض لهذه المفاهيم على اعتبار أنها تمثل إحدى صور العمل الجماعي المشترك في مجال المنظمات غير الحكومية التي مهدت بشكل أو بآخر لنشأة ونمو الشبكات (النجار: 2005، 11).

جدول رقم (6) يوضح المقارنة بين الإتحادات والروابط والتحالفات

المجال	الاتحادات	الروابط	التحالفات
الهدف	التنسيق بين الأعضاء وتقديم خدمات عامة لهم	العمل المشترك (تحقيق مصالح الجماهير المستهدفة بطريقة متكاملة)	الدفاع عن أعضائه في مواجهة قوى أخرى
نوع المنظمات	متجانس لا يضم مؤسسات مختلفة	متجانس وقد يضم مؤسسات متكاملة	غير متجانسة، يضم مختلف المؤسسات المهمة
الشكل القانوني	يحتاج إلى شكل رسمي أو قانوني ويمكن إشراره	لا يحتاج إلى شكل رسمي أو قانوني	يحتاج إلى تعاقد بين مجموعة الجمعيات المتحالفة
المستهدف النهائي	الجمعيات الأعضاء فقط	الجمهور المستهدف	الجمعيات الأعضاء والجمهور المستهدف معاً
ما يميزه	شكل قانوني منتظم	برنامج عمل أكبر من المعتاد	وجود تهديد خارجي للجمعيات الأعضاء.

المصدر: (حبيب، 2001: 29)

### متطلبات تطوير ونجاح التشبيك:

يرى عاشور أن أهم المتطلبات التي تحتاجها عملية التشبيك لكي تستطيع أن تحقق أهدافها في تعزيز قدرة المجتمع المدني الفلسطيني، وتوحيد جهوده للمشاركة في عملية التنمية لزيادة الفعالية أهمها (الأغا: 2014، 2):

- (1) توفر كادر مهني مدرب وطاقم من المتطوعين ذوي الخبرة في عمل الشبكات والتحالفات وهذا يتطلب تدريب الأعضاء والقادة وكذلك العاملين في الشبكات ويجب أن يشمل التدريب كيفية بناء الشبكات والتحالفات وإدارة التحالفات والشبكات.
- (2) وجود رؤية واضحة لدور الشبكة وأهدافها وكذلك أولوياتها وهذه الرؤية لا تقتصر فقط على أهداف الشبكة بل تنطلق أيضاً من رؤية المجتمع بشكل عام مما يساهم في وجود تصور واضح للأهداف وبالتالي آليات العمل المشترك.
- (3) وجود مصادر تمويل متعددة وأهمها أولاً مصادر التمويل الذاتي، والتي تعتمد على اشتراكات الأعضاء ودعم القطاع الخاص المحلي إضافة إلى مصادر التمويل الخارجي كالمؤسسات الدولية



المانحة وأن يتوجه التمويل أولاً إلى بناء قدرات المنظمات و ثم إلى المشاريع وبرامج للتأثير في السياسات العامة وصنع القرار.

(4) التعاون بين المنظمات المختلفة والابتعاد عن التنافس ولعل هذا من أهم المشكلات التي تواجه التشبيك في فلسطين.

(5) الانطلاق من الأمور المشتركة عند بناء الشبكة فالشبكات عادة تضم منظمات مختلفة ومتنوعة في الحجم والنشاط وأحياناً المواقف السياسية لذلك مهم جداً الانطلاق من الأمور المشتركة والابتعاد عن الأمور الخلافية.

(6) بناء شراكة فعالة بين الشبكة ومختلف الأطراف، فالمنطق الأساسي للشبكة هو تقوية المجتمع المدني ودعمه، ومن ثم فإن بناء شراكة فعالة من خلال الاتصال وتدفق المعلومات وتبادل الخبرات مع مؤسسات المجتمع المدني عامة هو أمر مطلوب مع القطاع الخاص وتطوير دوره لدعم القطاع الأهلي، وهو دور توعوي وتثقيفي ثم نشاط مشترك.

(7) فإن أحد متطلبات فاعلية الشبكات هي توفير أداء مهني متميز وفي إطار من دعم العمل التطوعي والمتطوعين وهو مهمة ليست سهلة، فالخبرة في الدول المتقدمة والدول النامية على السواء، تشير إلى احتمالات توترات بين الجانبين ومن ثم فإن التوافق بينهما واحترام كل طرف للآخر ولخبراته وإسهاماته من شأنه أن يبني الشبكة بخطوات أكبر.

### العوامل المؤثرة في عمليات التشبيك:

وجاءت أهم العوامل المؤثرة في عمليات التشبيك كما يلي (بركات: 2008، 22):

- **عوامل بيئية:** وتتحدد في العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والسياسات التشريعية والقانونية، وغيرها والتي تمثل المحددات العامة للعلاقات بين المنظمات.
- **عوامل تنظيمية:** وتتحدد في الموارد وأساليب العمل داخل الجمعية ووجود الأهداف التنسيقية ضمن سياسة المنظمة والجمعية.
- **عوامل بشرية:** وتتمثل في العمليات الجماعية والقيادة داخل المنظمة ودرجة وعي القائمين على المنظمة بالاعتمادية المتبادلة مع غيرهم من المنظمات.

ومما لا شك فيه بعد استعراض عملية التشبيك من عدة محاور نجدها مظلة عمل جماعية تتشكل من منظمات مستقلة تعمل معاً على موضوع مشترك لتحقيق هدف عام (جماعي)، أو مواجهة مشكلة معينة، أو تلبية احتياج مشترك أو الالتقاء على تحقيق فوائد مشتركة، ومن خلاله يمكن تحقيق تجميع تقديم الخدمات بشكل أكبر وأجود، وتقوية التعلم بالمشاركة، وإيجاد قوة ضاغطة تستطيع أن تغير

في الواقع، كما يساعد في حل النزاعات وتطوير طرق جديدة للفهم وتأمين مساحة لتبادل المنهجيات البديلة، والتعامل مع المستجدات المعقدة التي تحتاج إلى تحليل شامل، وتسمح بتقاسم نتائج التشخيص، وردود الفعل، وتوضيح المفاهيم والمعاني، والتنسيق على المستوى المركزي، وبالتالي كسر قيود العزلة بشكل مضطرب في عالم منظمات المجتمع المدني.

## خلاصة الفصل الثاني:

تم تقسيم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث (منظمات المجتمع المدني - بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني - مجالات القدرات المؤسسية)، حيث تناول المبحث الأول التعريف والنشأة والتسميات المختلفة وأهم المكونات لمنظمات المجتمع المدني، وتم التطرق لأهم الخصائص والأدوار التي تقوم بها منظمات المجتمع المدني، وكان من الضروري أن نتعرف على تصنيفاتها وما هو الإطار التشريعي لها وما هو إنعكاسها على واقعنا الفلسطيني في قطاع غزة وأهم التحديات والمعوقات التي تواجهها وما هو الدور الحالي الذي تقوم به منظمات المجتمع المدني، فيما تطرق المبحث الثاني إلى مفهوم التقييم المؤسسي وأهم المراحل لعملية التقييم فيما نوهنا إلى أهمية الدخول إلى هذه العملية وكيف تتم خطواتها المنهجية، لذا كان من الضروري بمكان أن نناقش المعوقات التي تواجه التقييم وما هي سبل العلاج من حيث المتطلبات اللازمة للعملية، لنختم الفصل و المبحث بأهمية بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني.

ولقد تعرضنا في المبحث الثالث إلى مجالات القدرات المؤسسية حيث تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث تناولت كل من: ( المجال الاستراتيجي - المجال التنظيمي - مجال الموارد المؤسسية - مجال العلاقات العامة والتشبيك)، واستطعنا خلال هذا الفصل ان نسلط الضوء على التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية و الفرق بينهما وما هي الحاجة إلى إدارة استراتيجية وبيننا فؤادها لمنظمات المجتمع المدني وأهم مراحلها الأساسية من ( تحليل ورصد للبيئة - صياغة استراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - والتقييم والرقابة)، وبيننا أهم متطلبات تطبيق هذه العملية، أما على صعيد التنظيم فوضحنا المفهوم العام ورصدنا أهم مراحل التطوير التنظيمي، ونظرنا إلى أهم الأساليب المختلفة لإحداث التغير المطلوب في التطوير التنظيمي، وفي مبحث الموارد المؤسسية تم تقسيمها إلى قسمين (موارد بشرية - موارد مالية) وناقشنا التعريف وأهم الوظائف وأهم الأهداف لكل من القسمين، وأهم العناصر لنجاحها، غير ان الموارد المالية ارتبطت بأهمية مصادر التمويل، وأهم المعوقات أمامها، وفي المجال الأخير العلاقات العامة و التشبيك فتطرقنا إلى المفهوم، والأهداف وأهم الوظائف وما هي مقومات النجاح ووفقنا إلى التعرّيج على أهم المتطلبات اللازمة لتطوير العلاقات العامة و التشبيك.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية (الطريقة والإجراءات)

- مقدمة.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أدوات الدراسة.
- خطوات بناء الاستبانة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبانة.
- خطوات بناء المجموعة البؤرية.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

## المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (الحمداني:2006،100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه " المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات ".

كما استخدم الباحث المنهج البنائي التطوري الذي يعتبر المنهج البنائي أحد أنواع مناهج البحث التجريبي التي يقوم باستخدامه الباحث لبناء هياكل معرفية جديدة أو أدلة معيارية أو تطوير مناهج وأساليب لم تتطرق إليه الدراسات السابقة (الأغا:2001،3).

## وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.
2. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

## مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه " جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث "، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع منظمات المجتمع المدني، والبالغ عددهم (198) منظمة ممن مضى على نشأتها أكثر من (5 سنوات)، ويزيد عدد موظفيها عن عشرة أفراد وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (7) يوضح مجتمع الدراسة حسب المحافظة

المحافظة	شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح	المجموع الكلي
عدد المنظمات في مجتمع الدراسة	32	83	24	33	26	198
عدد الموظفين	849	4195	597	1127	740	7508

إحصائيات وزارة الداخلية (الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية 2015)

حيث اقتصر الدارسة على عدد (23) منظمة من منظمات المجتمع المدني، والتي مضى على تأسيسها خمس سنوات فأكثر في خدمة المجتمع في قطاع غزة.

## عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث تم اختيار عينة الدراسة بنسبة 4.9% من إجمالي عدد مجتمع الدراسة بناء على معادلة حيث يتم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Moore2003):

$$(1) \quad n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث:

Z : القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة ).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية .

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$(2) \quad \text{المُعَدَّل} = \frac{nN}{N + n - 1}$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة N7508 = ، فإن حجم العينة المُعدّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعدّل}} = \frac{384 \times 7508}{7508 + 384 - 1} \cong 365$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 365 حيث تم توزيع 365 استبانة على المبحوثين، وقد تم استرداد 301 استبانة بنسبة 83.61%.

### أداتا الدراسة:

استخدم الباحث أداتين للإجابة عن أسئلة الدراسة حيث تم إعداد الاستبانة للوقوف على واقع منظمات القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة وتقديم مقترح لتطوير وبناء هذه القدرات في المنظمات وفق تصور يمثل مخرجات الاستبانة يعرض على أخصائيين في مجموعة بؤرية تعدل نقط الخل فيه بما يلائم واقعنا في قطاع غزة وذلك على النحو التالي:

### 1- الاستبانة:

تم إعداد استبانة حول " تطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة " حيث تتكون استبانة الدارسة من قسمين رئيسيين:  
القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات العامة عن المستجيبين (الجنس، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة، المحافظة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 61 فقرة، موزع على 4 مجالات:

المجال الأول: المجال الاستراتيجي، ويتكون من (12) فقرة.

المجال الثاني: المجال التنظيمي، ويتكون من (13) فقرة.

المجال الثالث: الموارد المؤسسية، ويتكون من (22) فقرة، مقسم إلى قسمين:


أولاً: الموارد البشرية، ويتكون من (11) فقرة.

ثانياً: الموارد المالية، ويتكون من (11) فقرة.

المجال الرابع: مجال العلاقات العامة والتشبيك، ويتكون من (14) فقرة.

وقد تم استخدام المقياس (1-10) لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من (10) دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (8) يوضح ذلك:

جدول رقم (8) يوضح درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الاستبانة	موافق بدرجة ضعيفة جداً									موافق بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لـ " تطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- (1) الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- (2) اطلع الباحث على عدداً من الدراسات المحلية والعربية والدولية في الجامعات الفلسطينية لتحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- (3) تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- (4) تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- (5) تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- (6) تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- (7) تم عرض الاستبانة على عدد (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وأكاديمية الإدارة والسياسة.
- (8) في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (1)

### صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه " (الجرجاي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها

ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها " (عبيدات وآخرون، 2001: 179)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### (أ) صدق آراء المحكمين - الصدق الظاهري:

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة " (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في (الإدارة ومنظمات المجتمع المدني) وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1).

#### (ب) صدق المقياس:

##### أولاً - الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (50) مفردة.

يوضح جدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المجال الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.



جدول رقم (9) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المجال الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تمتلك المنظمة خطة استراتيجية مكتوبة ومعتمدة.	.781	*0.000
2.	يتم إشراك العاملين في المنظمة في إعداد الخطة الاستراتيجية.	.832	*0.000
3.	تُجري المنظمة تحليلًا دقيقًا لواقعها الداخلي والخارجي.	.763	*0.000
4.	تدرس المنظمة بعناية توجهات واهتمامات المستفيدين (أصحاب المصلحة).	.832	*0.000
5.	تضع المنظمة رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها.	.780	*0.000
6.	تتطابق أهداف المنظمة مع رسالتها.	.869	*0.000
7.	تتبنى إدارة المنظمة سياسات داعمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية.	.841	*0.000
8.	يتم تقسيم الخطة الاستراتيجية لخطط تنفيذية تسهل على الإدارات المختلفة عملية التطبيق.	.877	*0.000
9.	تلتزم المنظمة بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	.846	*0.000
10.	لدى المنظمة المرونة الكاملة لمقابلة التغييرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.	.857	*0.000
11.	تلتزم إدارة المنظمة بالموازنة المحددة في تنفيذ خططها.	.862	*0.000
12.	تقوم المنظمة بتقييم دوري للخطة الاستراتيجية.	.781	*0.000

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المجال التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (10) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المجال التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تتوفر لدى المنظمة بيئة عمل تنظيمية تساعد على إنجاز الأعمال بكفاءة.	.835	*0.000
2.	تمتلك المنظمة لوائح ناظمة للعملية الإدارية.	.850	*0.000
3.	توثق المنظمة إجراءاتها في أدلة عمل تفصيلية.	.876	*0.000
4.	اتخاذ إجراءات تساعد في تحسين الأداء التنظيمي.	.905	*0.000
5.	يتم الاستعانة بخبراء واستشاريين في مجال التطوير التنظيمي.	.875	*0.000
6.	يتم تصميم العمليات الداخلية بما يحقق الكفاءة (الجودة والسرعة وخفض التكاليف)	.811	*0.000
7.	يملك العاملون المهارات الكافية لتنفيذ الأعمال والوظائف.	.789	*0.000
8.	توفر المنظمة تجهيزات مناسبة لإتمام الأعمال الإدارية.	.834	*0.000
9.	يتم تبادل المعلومات وتدفقها بين الوحدات التنظيمية.	.874	*0.000
10.	تحرص المنظمة على توفير بيئة مادية جاذبة ومحفزة.	.792	*0.000
11.	توفر المنظمة بيئة اجتماعية تدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين.	.751	*0.000
12.	تتاح الفرصة للعاملين للتعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم وعواطفهم تجاه المنظمة.	.757	*0.000
13.	تواكب المنظمة التطور التكنولوجي وأي جديد في مجال عملها.	.840	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الموارد المؤسسية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (11) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الموارد المؤسسية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط لايرون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أولاً - الموارد البشرية			
1.	يوجد دائرة / وحدة موارد بشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.	.777	*0.000
2.	تمتلك المنظمة موارد بشرية تلبي احتياجاتها.	.816	*0.000
3.	تتوافر لدى المنظمة خطة تدريبية لتطوير أداء الموارد البشرية.	.813	*0.000
4.	يتم تحفيز العاملين للقيام بواجباتهم.	.729	*0.000
5.	يتم ممارسة عملية الاستقطاب لكوادر وكفاءات جديدة للمنظمة.	.857	*0.000
6.	تعمل المنظمة على تقوية روح الانتماء للمنظمة وتعزيز الثقة بالنفس.	.834	*0.000
7.	تمتلك المنظمة سياسات تحدد صلاحيات ومسؤوليات كل وظيفة.	.831	*0.000
8.	تمتلك المنظمة نظام معلومات عن مواردها البشرية.	.887	*0.000
9.	تضع المنظمة أنظمة داخلية واضحة تتعلق بالأجور والتعاقدات والتعويضات.	.874	*0.000
10.	تمتلك المنظمة نظام موضوعي لقياس وتقييم الأداء للموظفين.	.826	*0.000
11.	تقوم المنظمة برعاية الأفكار الجديدة وتعزيزها.	.755	*0.000
ثانياً - الموارد المالية			
1.	تسعى إدارة المنظمة لتوفير التمويل اللازم لبقائها.	.900	*0.000
2.	تمتلك المنظمة وحدة مشاريع (تجديد أموال).	.878	*0.000

3.	تمتلك المنظمة كادر مهني قادر على تجنيد الأموال.	.868	*0.000
4.	تسعى المنظمة لزيادة مواردها المالية من خلال مشاريع لها عوائد.	.801	*0.000
5.	تضع المنظمة لوائح ضابطة لاستخدام مواردها المالية.	.855	*0.000
6.	تمتلك المنظمة سمعة طيبة في إدارة مواردها المالية.	.907	*0.000
7.	تتبع المنظمة المعايير المحاسبية (مبدأ الاستحقاق المعدل - الحيطة والحذر) والإجراءات المالية الصحيحة.	.884	*0.000
8.	تلزم المنظمة بالشفافية وتدفق المعلومات.	.873	*0.000
9.	تمتلك المنظمة القدرة على تنفيذ مشاريع تكسب بها ثقة المانحين / الممولين.	.890	*0.000
10.	تمتلك المنظمة وحدة رقابة داخلية (مدقق داخلي).	.618	*0.000
11.	تمتلك المنظمة نظام محوسب لنظامها المالي.	.877	*0.000

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العلاقات العامة والتشبيك " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العلاقات العامة والتشبيك " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تؤدي المنظمة دورها في إيصال الصورة المرغوبة لأصحاب المصلحة.	.931	*0.000
2.	تمتلك منظومة اتصال وتواصل فاعلة.	.938	*0.000
3.	تسهل الوصول لمعلومات وبيانات عن المنظمة من خلال الوسائل المختلفة.	.884	*0.000
4.	تمتلك المنظمة سياسة واضحة لإنشاء علاقات سليمة ومتفاهمة مع مختلف المنظمات.	.937	*0.000
5.	تقدم معلومات كافية للجمهور الداخلي والخارجي لتكوين رأي عام عن المنظمة.	.939	*0.000
6.	تقوم المنظمة بالتسويق لبرامجها وأنشطتها بشكل دائم لجمهورها المستهدف	.929	*0.000
7.	تمتلك المنظمة مواد محدثة (تقارير، بروشورات، موقع على الانترنت)، تعكس رسالتها وأهدافها.	.880	*0.000
8.	تعد المنظمة ناجحة في كسب قبول الجمهور المستهدف ودعمه.	.920	*0.000
9.	تحافظ المنظمة بشكل عام على علاقات حسنة مع منظمات أخرى (حكومية، أهلية).	.854	*0.000
10.	تعد المنظمة عضو فاعل في اتحاد أو شبكة عمل ما.	.842	*0.000
11.	تمتلك المؤسسة خطة واضحة لتقوية علاقاتها مع مؤسسات أخرى في المجتمع.	.836	*0.000
12.	تعمل المنظمة مع مؤسسات أخرى من أجل مناصرة قضايا مشتركة.	.884	*0.000
13.	تمتلك المنظمة معلومات كافية (قاعدة بيانات) عن غيرها من المنظمات.	.784	*0.000
14.	تتبادل المنظمة الموارد البشرية والخبرات مع غيرها من المنظمات.	.803	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### ثانيا: الصدق البنائي: Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (50) مفردة.

يبين جدول رقم (13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (13) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المجال الاستراتيجي	.949	*0.000
المجال التنظيمي	.966	*0.000
الموارد البشرية	.979	*0.000
الموارد المالية	.982	*0.000
الموارد المؤسسية	.988	*0.000
العلاقات العامة والتشبيك	.975	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو " أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية "، ويقصد به أيضاً " إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة " (الجرجاني، 2010: 97)، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (50) مفردة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4-8).

جدول رقم (14) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي *
المجال الاستراتيجي	12	0.959	0.979
المجال التنظيمي	13	0.963	0.981
الموارد البشرية	11	0.944	0.971
الموارد المالية	11	0.961	0.980
مجال الموارد المؤسسية اجمالي	22	0.974	0.987
مجال العلاقات العامة والتشبيك	14	0.977	0.989
<b>جميع المجالات معًا</b>	<b>61</b>	<b>0.992</b>	<b>0.996</b>

\*الصدق الذاتي= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (14) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.944،0.977)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.992)، وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.971،0.989)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.996) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائيًا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (1) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## 2- أداة المجموعة البؤرية:

### أداة المجموعة البؤرية:

- وهي عبارة عن نقاش مجموعة مركزة من الخبراء حول محور جديد يرد الاتفاق حوله، وإصدار أحكام توافقية تمثل رأياً يمكن الاعتماد عليه (الدجني، 2011: 229).
- وقد استخدم الباحث هذه الأداة لتقديم تصور مقترح لتطوير وبناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، حيث قام الباحث في سبيل تحقيق ذلك بعدة خطوات تمثلت في الآتي:
- الاطلاع على عدد من الدراسات العربية والعالمية في موضوع تطوير وبناء القدرات (مصر - اليمن - السعودية - ألمانيا - سويسرا - المملكة المتحدة - كينيا - إندونيسيا - جنوب أفريقيا - الولايات المتحدة الأمريكية).
  - اعتماد نتائج الاستبانة وتحديد نقاط الضعف كأساس لبناء التصور المقترح.
  - تحديد المحاور الرئيسة للتصور المقترح لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.
  - اعداد ورقة التصور منفصلة لتدرس من قبل مجموعة من المختصين المنوي الاجتماع بهم وإعداد المسودة الأولى للتصور المقترح بالإضافة لنتائج الاستبانة.
  - تم توزيع هذا التصور على عدد من المنظمات المدنية العاملة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم (8) وتم توزيعها أيضاً على عدد من المختصين دكتور جامعي بلغ عددهم (12).
  - تم تحديد موعد ومكان انعقاد المجموعة البؤرية.
  - تم عقد الورشة لمجموعة من الخبراء ذوي العلاقة من منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة والأكاديميين الفلسطينيين ملحق رقم (3) لعرض المسودة الأولى من التصور المقترح والتي تضمنت الإجراءات التالية:
  - عرض تقديمي من قبل الباحث لأهمية التصور والمنطلقات والمنهجية المتبعة لإعداد التصور المقترح.
  - إطلاع المجموعة على بنود المحاور لدراسته ومناقشته. والطلب من المجموعة التعديل على بنود المحاور (بالحذف - الدمج - الإضافة - إعادة الصياغة).
  - فتح المجال للخبراء والأكاديميين لمناقشة التصور والمداخلات وأهم الملاحظات والإضافات والابعاد الجديدة.
  - إتاحة المجال للمشاركين في المجموعة بالتعليق على النتائج التي تم التوصل إليها.
  - توثيق نتائج الورشة وعمل التعديلات.



- إعداد التصور المقترح لتطوير وبناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة بصورته الحالية.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

### اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج حسب جدول (15).

جدول رقم (15) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.425	0.877	المجال الاستراتيجي
0.876	0.591	المجال التنظيمي
0.178	1.099	الموارد البشرية
0.639	0.743	الموارد المالية
0.362	0.923	الموارد المؤسسية
0.268	1.001	العلاقات العامة والتشبيك
<b>0.184</b>	<b>1.092</b>	<b>جميع مجالات الاستبانة</b>

واضح من النتائج الموضحة في جدول (15) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.

3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test ((K-S)) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: قد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

### خلاصة الفصل الثالث:

تم في هذا الفصل تحديد منهج الدراسة، وماهي المصادر الأساسية لجمع المعلومات، وكيف تم تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة من خلال المعادلة الإحصائية، وبرر الباحث استخدامه لأداتين للدراسة حيث تم إعداد الاستبانة للوقوف على واقع منظمات القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة وتقديم مقترح لتطوير وبناء هذه القدرات في المنظمات وفق تصور يمثل مخرجات الاستبانة يتم عرضه على أخصائيين في مجموعة بؤرية مركزة تعدل نقط الخل فيه بما يلائم واقعنا في قطاع غزة، ووضحنا خطوات بناء الاستبانة و المجموعة البؤرية وما مدى صدق الاستبانة واتساقها وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ، حيث تم اختيار اختبار التوزيع الطبيعي حيث بين توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وتم استخدام الاختبارات المعملية للإجابة على فرضيات الدراسة.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها

المبحث الأول: نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: النتائج و التوصيات.

## المبحث الأول: نتائج الدراسة الميدانية.

- المقدمة.
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة.
- تحليل فقرات الاستبانة.
- اختبار فرضيات الدراسة.

## مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات العامة عن المستجيبين التي اشتملت على (الجنس - الرتبة الوظيفية - سنوات الخبرة - المحافظة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات العامة.

### - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (16) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	172	57.1
أنثى	129	42.9
المجموع	301	100.0

يتضح من جدول (16) أن ما نسبته 57.1% من عينة الدراسة ذكور، بينما 42.9% إناث، ويعزو الباحث زيادة نسبة الذكور عن نسبة الإناث إلى طبيعة الأعمال المطلوب القيام بها في منظمات المجتمع المدني وهذا يتوافق مع ما أثبتته توزيع القوى العاملة في فلسطين من زيادة عدد العاملين من الذكور على العاملين من الإناث (دائرة الإحصاء الفلسطيني، 2011) إلا أننا نجد أن النسب ليست متفاوتة بدرجة كبيرة بين الجنسين وهذا يعطي دلالة واضحة على معيار الجندر لدى منظمات المجتمع المدني.

- توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية:

جدول رقم (17) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية %
موظف إداري	176	58.5
رئيس شعبة	35	11.6
رئيس قسم	71	23.6
مدير ( تنفيذي - عام )	19	6.3
المجموع	301	100.0

يتضح من جدول (17) أن ما نسبته 58.5% من عينة الدراسة رتبتهم الوظيفية موظف إداري، 11.6% رتبتهم الوظيفية رئيس شعبة، 23.6% رتبتهم الوظيفية رئيس قسم، بينما 6.3% رتبتهم الوظيفية مدير (تنفيذي - عام)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي في معظم منظمات المجتمع المدني هو هيكل هرمي، فنجد أن عدد القيادات من المدراء العامون والتنفيذيون يقل في المستويات العليا، أما عدد الإداريين هو الأعلى نظرًا لطبيعة العمل التي تتطلب مجموعة من الموظفين للقيام بالأعمال داخل المنظمات وأن عدد المدراء هو الأقل.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (18) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	91	30.2
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	115	38.2
10 سنوات فأكثر	95	31.6
المجموع	301	100.0

يتضح من جدول (18) أن ما نسبته 30.2% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 38.2% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 31.6% سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن منظمات المجتمع المدني تستهدف الأفراد ذوي الخبرة للعمل لديها

للاستفادة من مهاراتها وكفاءاتها في القيام بمتطلبات العمل على الوجه الأفضل، كما أن نسبة 69.8 % من أفراد العينة لديها خبرة تزيد عن خمس سنوات وهذا يجعل أفراد العينة قادرين على الإجابة على أسئلة الاستبيان بطريقة أفضل، مما يعطي ميزة للدراسة.

#### توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة:

جدول رقم (19) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة

المحافظة	العدد	النسبة المئوية %
شمال غزة	43	14.3
غزة	132	43.9
الوسطى	47	15.6
خان يونس	52	17.3
رفح	27	9.0
المجموع	301	100.0

يتضح من جدول (19) أن ما نسبته 14.3% من عينة الدراسة يتبعون محافظة شمال غزة، 43.9% يتبعون محافظة غزة، 15.6% يتبعون محافظة الوسطى، 17.3% يتبعون محافظة خان يونس، بينما 9.0% يتبعون محافظة رفح، ويعزو الباحث ذلك إلى أن نسب الكثافة السكانية والمساحة الجغرافية في محافظة غزة هي الأكبر ثم تليها محافظة خانيونس حيث يرتبط عمل منظمات المجتمع المدني بالأعمال الخدمائية التي تقدم لأفراد المجتمع، أي أن عدد منظمات المجتمع المدني يرتبط بعلاقة طردية مع المساحة والكثافة السكانية.

#### المحك المعتمد في الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (20) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي النسبي	درجة الموافقة
من 10% - 36%	قليلة جدًا
أكثر من 36% - 52%	قليلة
أكثر من 52% - 68%	متوسطة
أكثر من 68% - 84%	كبيرة
أكثر من 84% - 100%	كبيرة جدًا

المصدر: (Ozen et al., 2012)

### تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً - تحليل فقرات مجال " المجال الاستراتيجي ":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، وقد كانت النتائج كما موضحة في جدول رقم (21).



جدول رقم(21) يوضح المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " المجال الاستراتيجي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تمتلك المنظمة خطة استراتيجية مكتوبة ومعتمدة.	7.36	2.65	73.55	8.86	*0.000	2
2.	يتم إشراك العاملين في المنظمة في إعداد الخطة الاستراتيجية.	6.83	2.69	68.27	5.33	*0.000	9
3.	تُجري المنظمة تحليلًا دقيقًا لواقعها الداخلي والخارجي.	6.80	2.43	67.97	5.69	*0.000	10
4.	تدرس المنظمة بعناية توجهات واهتمامات المستفيدين (أصحاب المصلحة).	7.01	2.34	70.07	7.46	*0.000	6
5.	تضع المنظمة رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها.	6.54	2.40	65.44	3.90	*0.000	12
6.	تتطابق أهداف المنظمة مع رسالتها.	7.59	2.37	75.93	11.60	*0.000	1
7.	تتبنى إدارة المنظمة سياسات داعمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية.	6.89	2.42	68.93	6.39	*0.000	7
8.	يتم تقسيم الخطة الاستراتيجية لخطط تنفيذية تسهل على الإدارات المختلفة عملية التطبيق.	7.05	2.44	70.54	7.45	*0.000	5
9.	تلتزم المنظمة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	6.84	2.35	68.37	6.17	*0.000	8
10.	لدى المنظمة المرونة الكاملة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.	7.13	2.17	71.33	9.04	*0.000	3
11.	تلتزم إدارة المنظمة بالموازنة المحددة في تنفيذ خططها.	7.08	2.29	70.77	8.11	*0.000	4
12.	تقوم المنظمة بتقييم دوري للخطة الاستراتيجية.	6.74	2.50	67.43	5.15	*0.000	11
	جميع فقرات المجال معًا	6.99	2.03	69.89	8.47	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### من جدول رقم (21) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تتطابق أهداف المنظمة مع رسالتها " يساوي 7.59 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.93%، قيمة الاختبار 11.60 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تضع المنظمة رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها " يساوي 6.54 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.44%، قيمة الاختبار 3.90، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.99، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.89%، قيمة الاختبار 8.47، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المجال الاستراتيجي" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى أن من متطلبات التراخيص والقانون الأساسي يشترط على المؤسسات وضع رسالة وأهداف عامة للمنظمة، إضافة إلى أن عدداً من تلك المنظمات تمتلك خطة استراتيجية تتضمن أهدافاً عامة وتفصيلية مشتقة ومنسجمة مع الرسالة، وقد جاءت درجة الموافقة كبيرة تقترب من المتوسط نظراً لضعف عمليات التخطيط في عدد من المنظمات مجال الدراسة، كما أنه لا تتم مشاركة العاملين فيها في عمليات التخطيط مما انعكس على درجة استجاباتهم على بنود المجال الاستراتيجي، واتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (2013 Julian) التي خلصت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلائل إحصائية بين عملية التخطيط وتحسين أداء العمل المؤسسي في المنظمات غير الربحية التي تعمل في مجال العمل الإغاثي في كينيا، وأن المنظمات المستهدفة لديها أداءً عالياً في العمل؛ وذلك نتيجة استخدام أدوات التخطيط المختلفة في كافة مراحل العمل، واستخدام أنظمة مختلفة للتخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء، ودراسة (صيام، 2010) والتي أفادت أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية بلغ نسبة (80.2%)، ودراسة (المشهوروي 2009) والتي خلصت إلى وجود استراتيجية واضحة لدى المنظمات الأهلية، قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، إلى أنها تفتقر لوجود خطوط واضحة لتحويل استراتيجية المنظمة إلى أنشطة وبرامج، ودراسة (مرزوق، 2006) التي أفادت بوجود علاقة طردية إيجابية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ودراسة (راتول ومصنوعة، 2011)، ودراسة (Rudd & Others، 2008)، والتي خلصت إلى أن التخطيط

الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة المالية، وأن المرونة المالية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي أي أن اثنين من أنواع المرونة تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، وتتوسط الاثنين الآخرين العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء غير المالي، ودراسة (Systemic Excellence Group، 2009) والتي خلصت إلى أن تطوير القدرات الخاص بالمنظمات الأهلية مرتبط بالهيكلية والعمليات الداخلية، وأن الممارسات داخلها تركز على تحديد الرؤيا المستقبلية، وتعريف الأهداف بشكلٍ محدد بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي، في حين اختلفت مع دراسة (البلوي، 2002) التي توصلت إلى أن المنظمات الأهلية لا زالت تفتقد العديد من المقومات الإدارية والتخطيطية.

#### ثانيًا - تحليل فقرات مجال " المجال التنظيمي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، وكانت النتائج موضحة كما في جدول رقم (22).

جدول رقم (22) يوضح المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "المجال التنظيمي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تتوفر لدى المنظمة بيئة عمل تنظيمية تساعد على إنجاز الأعمال بكفاءة.	7.01	2.35	70.07	7.26	*0.000	10
2.	تمتلك المنظمة لوائح ناظمة للعملية الإدارية.	7.22	2.31	72.25	8.97	*0.000	3
3.	توثق المنظمة إجراءاتها في أدلة عمل تفصيلية.	7.20	2.38	72.04	8.53	*0.000	4
4.	اتخاذ إجراءات تساعد في تحسين الأداء التنظيمي.	6.99	2.24	69.89	7.43	*0.000	11
5.	يتم الاستعانة بخبراء واستشاريين في مجال التطوير التنظيمي.	7.05	2.37	70.45	7.46	*0.000	8
6.	يتم تصميم العمليات الداخلية بما يحقق الكفاءة (الجودة والسرعة وخفض التكاليف).	7.04	2.33	70.39	7.53	*0.000	9
7.	يملك العاملون المهارات الكافية لتنفيذ الأعمال والوظائف.	7.41	2.15	74.13	11.18	*0.000	2
8.	توفر المنظمة تجهيزات مناسبة لإتمام الأعمال الإدارية.	7.49	2.15	74.88	11.70	*0.000	1
9.	يتم تبادل المعلومات وتدفقها بين الوحدات التنظيمية.	7.18	2.30	71.79	8.67	*0.000	6
10.	تحرص المنظمة على توفير بيئة مادية جاذبة ومحفزة.	6.62	2.48	66.17	4.22	*0.000	12
11.	توفر المنظمة بيئة اجتماعية تدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين.	7.08	2.33	70.76	7.82	*0.000	7
12.	تتاح الفرصة للعاملين للتعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم وعواطفهم تجاه المنظمة.	6.49	2.60	64.86	3.17	*0.002	13
13.	تواكب المنظمة التطور التكنولوجي وأي جديد في مجال عملها.	7.19	2.19	71.91	9.23	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	7.08	1.95	70.76	9.38	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

## من جدول رقم (22) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " توفر المنظمة تجهيزات مناسبة لإتمام الأعمال الإدارية " يساوي 7.49 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.88%، قيمة الاختبار 11.70 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " تتاح الفرصة للعاملين للتعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم وعواطفهم اتجاه المنظمة " يساوي 6.49 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.86%، قيمة الاختبار 3.17، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.08، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.76%، قيمة الاختبار 9.38، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المجال التنظيمي" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تمويل منظمات المجتمع المدني يعتمد على مصادر تمويل خارجية كالمنح والهبات التي تستخدم في تجهيز البيئة المادية للمنظمات بما يدعم أداء العمليات الإدارية بطريقة جيدة، وقد سجل المجال التنظيمي في بعض بنوده فيما يتعلق بالإجراءات وآليات التواصل مع العاملين والجوانب التكنولوجية درجة أقل نظراً لأن عدداً من العاملين يعمل بموجب عقود مؤقتة مما يقلل الشعور بالأمان الوظيفي، فضلاً عن أن عدداً من إجراءات العمل في بعض تلك المنظمات غير محددة وموثقة بما يضمن سير العمل المؤسسي بشكل أفضل، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو شمالة، 2015)، ودراسة (عبد الواحد والحداد، 2009) والتي خلصت إلى أن المنظمات الأهلية تعاني من عدم استقرار وظيفي، وضعف التحفيز بأشكاله المادية والمعنوية، ودراسة (المشهوراي 2009) والتي أفادت بأن معظم البنى التحتية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة مناسبة، ولها هياكل تنظيمية مناسبة، ودراسة (مرزوق 2006) والتي خلصت إلى أن ملائمة الهيكل التنظيمي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري.
- في حين اختلفت مع دراسة (البلوي، 2002) التي توصلت إلى أن المنظمات الأهلية لا زالت تفتقد العديد من المقومات الإدارية والتخطيطية.

### ثالثاً - تحليل فقرات مجال " الموارد المؤسسية "

#### (أ) تحليل فقرات " الموارد البشرية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (23).

جدول رقم (23) يوضح المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الموارد البشرية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يوجد دائرة/ وحدة موارد بشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة	7.13	2.72	71.30	6.99	*0.000	2
2.	تمتلك المنظمة موارد بشرية تلبي احتياجاتها.	7.12	2.41	71.19	7.83	*0.000	3
3.	تتوافر لدى المنظمة خطة تدريبية لتطوير أداء الموارد البشرية.	6.45	2.52	64.46	2.99	*0.003	11
4.	يتم تحفيز العاملين للقيام بواجباتهم.	6.54	2.61	65.44	3.52	*0.000	10
5.	يتم ممارسة عملية الاستقطاب لكوادر وكفاءات جديدة للمنظمة.	6.81	2.48	68.08	5.56	*0.000	8
6.	تعمل المنظمة على تقوية روح الانتماء للمنظمة وتعزيز الثقة بالنفس.	6.86	2.52	68.60	5.85	*0.000	7
7.	تمتلك المنظمة سياسات تحدد صلاحيات ومسؤوليات كل وظيفة.	7.10	2.43	70.98	7.78	*0.000	4
8.	تمتلك المنظمة نظام معلومات عن مواردها البشرية.	7.06	2.42	70.55	7.41	*0.000	5

9.	تضع المنظمة أنظمة داخلية واضحة تتعلق بالأجور والتعاقدات والتعويضات.	7.19	2.45	71.86	8.33	*0.000	1
10.	تمتلك المنظمة نظام موضوعي لقياس وتقييم الأداء للموظفين	6.75	2.57	67.53	5.05	*0.000	9
11.	تقوم المنظمة برعاية الأفكار الجديدة وتعزيزها.	6.91	2.52	69.09	6.20	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معًا	6.89	2.08	68.90	7.42	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول رقم (23) يمكن استخلاص ما يلي:-

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تضع المنظمة أنظمة داخلية واضحة تتعلق بالأجور والتعاقدات والتعويضات " يساوي 7.19 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.86%، قيمة الاختبار 8.33 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تتوافر لدى المنظمة خطة تدريبية لتطوير أداء الموارد البشرية " يساوي 6.45 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.46%، قيمة الاختبار 2.99، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.003 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.89، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 68.90%، قيمة الاختبار 7.42، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الموارد البشرية " دالًا إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهريًا عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم المنظمات تمتلك وحدة شؤون موظفين وليست وحدة تنمية موارد بشرية بمعناها الحديث وهي تطوير القدرات البشرية وتنميتها واعتبارها هي رأس المال الحقيقي للمنظمات وبذلك تبقى الفكرة العامة لدى المنظمات والعاملين فكرة تقليدية بحته عن شؤون الموظفين وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو شمالة، 2015) والتي خلصت إلى أن أكثر التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة هي: ضعف نظام الأجور والمكافآت للعاملين، عدم مواكبة العاملين لتطوير أنفسهم، ودراسة (أبو الروس، 2015) والتي أوصت بضرورة أن تحرص إدارة المنظمات الأهلية على توفير الخبرات العملية والعلمية في موظفي تجنيد الأموال خلال عملية التوظيف وتنميتها من خلال التدريب،

ودراسة (عبد الواحد والحداد، 2009) والتي خلصت إلى أن المنظمات الأهلية تعاني من عدم استقرار وظيفي، وضعف التحفيز بأشكاله المادية والمعنوية، وعدم اعتماد منهجية التدريب في تأهيل الكادر الوظيفي، ودراسة (البلوي، 2002) التي خلصت إلى وجود نسبة مرتفعة من قيادات وموظفي المنظمات الأهلية التي ينتمون إليها غير متخصصين في العمل الأهلي التطوعي، ودراسة (Systemic Excellence Group 2009)، والتي أوصت بضرورة تركيز المنظمات الأهلية على تنمية قدراتها في مجال تنمية الموارد البشرية.

#### (ب) تحليل فقرات مجال " الموارد المالية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (24).

جدول رقم (24) يوضح المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الموارد المالية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تسعى إدارة المنظمة لتوفير التمويل اللازم لبقائها.	7.58	2.56	75.84	10.64	*0.000	6
2.	تمتلك المنظمة وحدة مشاريع (تجنيد أموال).	7.36	2.62	73.63	8.90	*0.000	9
3.	تمتلك المنظمة كادر مهني قادر على تجنيد الأموال.	7.10	2.36	71.02	7.99	*0.000	11
4.	تسعى المنظمة لزيادة مواردها المالية من خلال مشاريع لها عوائد.	7.56	2.34	75.55	11.34	*0.000	7
5.	تضع المنظمة لوائح ضابطة لاستخدام مواردها المالية.	7.51	2.28	75.05	11.36	*0.000	8
6.	تمتلك المنظمة سمعة طيبة في إدارة مواردها المالية.	7.93	2.32	79.32	14.32	*0.000	1
7.	تتبع المنظمة المعايير المحاسبية (مبدأ الاستحقاق المعدل - الحيلة والحذر) والإجراءات المالية الصحيحة.	7.66	2.32	76.56	12.26	*0.000	5
8.	تلتزم المنظمة بالشفافية وتدفق المعلومات.	7.66	2.35	76.62	12.16	*0.000	4



9.	تمتلك المنظمة القدرة على تنفيذ مشاريع تكسب بها ثقة المانحين / الممولين.	7.81	2.38	78.07	13.09	*0.000	3
10.	تمتلك المنظمة وحدة رقابة داخلية (مدقق داخلي).	7.16	2.62	71.56	7.57	*0.000	10
11.	تمتلك المنظمة نظام محوسب لنظامها المالي.	7.85	2.55	78.51	12.50	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	7.56	1.95	75.62	13.77	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### من جدول رقم (24) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تمتلك المنظمة سمعة طيبة في إدارة مواردها المالية " يساوي 7.93 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.32%، قيمة الاختبار 14.32 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تمتلك المنظمة كادراً مهنيّاً قادر على تجنيد الأموال " يساوي 7.10 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.02%، قيمة الاختبار 7.99، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.56، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.62%، قيمة الاختبار 13.77، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الموارد المالية " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإجراءات المالية التي تفرضها جهات الاختصاص من آليات صرف محددة ضمن بنود القوانين المعتمدة لدى المنظمات تجعلها قادرة على إدارة هذه الموارد بشكل شفاف ونزيه وتكسب أيضاً ثقة المانحين ولكنها تعاني من نقص كفاءات تجنيد هذه الأموال وبناء خطوط جديدة وموارد أخرى للتمويل واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو شمالة، 2015) والتي خلصت إلى أن التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة مرتبة كالتالي: الموارد المالية، الموارد البشرية، النظم واللوائح والممارسات الادارية، وأساليب تقديم الخدمة، ودراسة (جيان وآخرون، 2015) والتي أوصت بضرورة دعم تطوير خطط التمويل لأنشطة أخرى مختلفة عن تقديم الخدمات والإغاثة، وخطط التمويل التي استهدفت فئات مختلفة من المنظمات، ودراسة (أبو الروس، 2015)، ودراسة (المشهوروي، 2009)، (أبو خوصة، 2003)، ودراسة (عطية، 2006) التي خلصت لضرورة الاهتمام بالموارد المالية، من خلال

السعي لتكوين أوقاف واستثمارات تعتمد عليها المنظمات في استمرار أعمالها، وتخفيف الاعتماد الكلي على المتبرعين، ودراسة (Pfister:2104)، واختلفت مع دراسة (شرف، 2005) حيث أوصت بزيادة فعالية الرقابة المالية الداخلية.

#### - تحليل جميع فقرات الموارد المؤسسية

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (25).

جدول رقم (25) يوضح المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات الموارد

المؤسسية

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
2	*0.000	7.42	68.90	2.08	6.89	الموارد البشرية
1	*0.000	13.77	75.62	1.95	7.56	الموارد المالية
	*0.000	11.14	72.28	1.91	7.23	جميع فقرات الموارد المؤسسية

\* المتوسط الحسابي دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

جدول رقم (25) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الموارد المؤسسية يساوي 7.23 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.28%، قيمة الاختبار 11.14 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات الموارد المؤسسية بشكل عام، ويعزو الباحث ذلك إلى أن منظمات المجتمع المدني في القطاع تتلقى دعمًا ملائمًا لتطوير قدراتها كما يتاح لها اختيار مواردها البشرية وفق آليات تضمن استقطاب الكفاءات إلا أنها لا تزال تحتاج إلى تنمية مواردها البشرية وتطويرها بما يتلاءم مع قدرتها على تجنيد الأموال والخروج من النمطية التقليدية للموارد البشرية على أنها لوائح ونظم جامدة وهو ما يمكن امتلاكه ولكن من الصعوبة بمكان امتلاك تنمية قدرات العاملين بدون العمل على خطط تنمية لقدراتهم ومعارفهم في

مخاطبة الجهات المانحة واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو شمالة، 2015) والتي خلصت إلى أن الموارد المالية والبشرية من أهم التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ودراسة (كوستانتيني وآخرون، 2015) والتي أوصت بضرورة دعم وتطوير خطط التمويل، ودراسة (أبو الروس، 2015) والتي أوصت بضرورة أن تحرص المنظمات الأهلية على توفر الخبرات العملية والعلمية خاصة في موظفي تجنيد الأموال، ودراسة (المشراوي، 2009) التي توصلت إلى أن المنظمات الأهلية تعاني من نقص الكفاءات الإدارية، ودراسة (أبو خوصة، 2003) والتي خلصت إلى أن 65% من المنظمات الأهلية تعاني من مشاكل مالية، و 15% تعاني بسبب سوء الإدارة المالية، ودراسة (Pfister، 2014) ودراسة (عطية، 2006).

#### رابعاً - تحليل فقرات مجال "العلاقات العامة والتشبيك"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (26).

جدول رقم (26) يوضح المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "العلاقات العامة والتشبيك"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تؤدي المنظمة دورها في إيصال الصورة المرغوبة لأصحاب المصلحة.	7.44	2.51	74.41	9.85	*0.000	7
2.	تمتلك منظومة اتصال وتواصل فاعلة.	7.56	2.27	75.58	11.76	*0.000	3
3.	تسهل الوصول لمعلومات وبيانات عن المنظمة من خلال الوسائل المختلفة	7.36	2.38	73.64	9.81	*0.000	9
4.	تمتلك المنظمة سياسة واضحة لإنشاء علاقات سليمة ومتفاهمة مع مختلف المنظمات.	7.34	2.32	73.41	9.96	*0.000	11
5.	تقدم معلومات كافية للجمهور الداخلي والخارجي لتكوين رأي عام عن المنظمة.	7.36	2.23	73.61	10.52	*0.000	10
6.	تقوم المنظمة بالتسويق لبرامجها وأنشطتها بشكل دائم لجمهورها المستهدف	7.28	2.30	72.85	9.59	*0.000	12

\*

7.	تمتلك المنظمة مواد محدثة (تقارير، بروتوكولات، موقع على الانترنت...) تعكس رسالتها وأهدافها.	7.75	2.41	77.46	12.45	*0.000	2
8.	تعد المنظمة ناجحة في كسب قبول الجمهور المستهدف ودعمه.	7.50	2.38	74.98	10.76	*0.000	6
9.	تحافظ المنظمة بشكل عام على علاقات حسنة مع منظمات أخرى (حكومية، أهلية).	7.78	2.34	77.83	13.06	*0.000	1
10.	تعد المنظمة عضو فاعل في اتحاد أو شبكة عمل ما.	7.52	2.53	75.23	10.21	*0.000	4
11.	تمتلك المؤسسة خطة واضحة لتقوية علاقاتها مع مؤسسات أخرى في المجتمع.	7.50	2.25	75.03	11.46	*0.000	5
12.	تعمل المنظمة مع مؤسسات أخرى من أجل مناصرة قضايا مشتركة.	7.43	2.44	74.29	10.05	*0.000	8
13.	تمتلك المنظمة معلومات كافية (قاعدة بيانات) عن غيرها من المنظمات	7.16	2.35	71.55	8.45	*0.000	13
14.	تتبادل المنظمة الموارد البشرية والخبرات مع غيرها من المنظمات.	6.87	2.56	68.72	5.86	*0.000	14
	جميع فقرات المجال معاً	7.41	2.03	74.07	11.99	*0.000	

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### من جدول رقم (26) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تحافظ المنظمة بشكل عام على علاقات حسنة مع منظمات أخرى (حكومية، أهلية) " يساوي 7.78 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.83%، قيمة الاختبار 13.06 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر " تتبادل المنظمة الموارد البشرية والخبرات مع غيرها من المنظمات " يساوي 6.87 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.72%، قيمة الاختبار 5.86، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.41، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.07%، قيمة الاختبار 11.99، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " العلاقات العامة والتشبيك " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى أن وسائل الاتصال

والتواصل الحديثة قد خدمت بشكل كبير توجهات المنظمات في إيصال رسائلها المرغوبة وتبني القضايا التي تهمها ونشر فعاليتها إلا أنها ما زالت قاصرة على تكوين جبهات مشتركة تستطيع من خلالها تكوين أجسام كبيرة تمكنها من تبادل الخبرات وصقلها فيما بينها وتكوين جبهات مناصرة لبعض القضايا وبذلك اتفقت الدراسة مع دراسة (أبو شمالة، 2015) والتي أفادت بوجود ضعف الترويج الاعلامي لأنشطة المنظمة، ودراسة (البلوي، 2002) والتي أفادت بضعف العلاقة بين المنظمات الأهلية وبعضها وكذلك مع الجهات المانحة، واختلفت مع دراسة (أبو صفية، 2000) التي أفادت أن درجة التنسيق بين المنظمات الأهلية في الأردن مرتفعة.

### تحليل جميع فقرات الاستبانة:

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (27).  
جدول رقم (27) يوضح المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات

الاستبانة

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
4	*0.000	8.47	69.89	2.03	6.99	المجال الاستراتيجي
3	*0.000	9.38	70.76	1.95	7.08	المجال التنظيمي
2	*0.000	11.14	72.28	1.91	7.23	الموارد المؤسسية
1	*0.000	11.99	74.07	2.03	7.41	العلاقات العامة والتشبيك
	*0.000	10.97	71.87	1.88	7.19	جميع فقرات الاستبانة

\* المتوسط الحسابي دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

جدول رقم (27) يبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي 7.19 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.87%، قيمة الاختبار 10.97 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الاستبانة بشكل عام، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المجالات السابقة رغم تفاوت نسبها إلا أنها جاءت معبرة عن حقيقة

الوضع في منظمات المجتمع المدني من حيث الاستراتيجية ووضوح الأهداف والقصور في جودة تنفيذ الخطط وتقييمها وشعور العاملين بعدم الرضا والأمان الوظيفي مما يجعل التنظيم بحاجة إلى تغذية روح الانتماء عند الإداريين خاصة، وتحفيز العاملين وتقوية أدائهم ومدى حاجتهم للتدريب وصقل المهارات وهذا طبيعي في أي منظمة تسعى للتطوير والحداثة الإدارية، أما على صعيد العلاقات والتشبيك فقد خدمت التكنولوجيا الحديثة المنظمات في اتساع الانتشار ومخاطبة الجمهور ولكن بالقصور في تبني والدفاع عن بعض القضايا المهمة للمجتمع.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو شمالة، 2015)، ودراسة (كوستانتيني وآخرون، 2015)، ودراسة (أبو الروس، 2015)، ودراسة (المشهوروي، 2009)، ودراسة (أبو خوصة، 2003)، ودراسة (عطية، 2006)، ودراسة (Pfister)، (2014)، ودراسة (عبد الواحد والحداد، 2009)، ودراسة (الزيادي، 2011)، ودراسة (Systemic Excellence Group)، (2009)، ودراسة (صيام، 2010)، ودراسة (مرزوق، 2006)، ودراسة (راتول ومصنوعة، 2011)، ودراسة (Rudd & Others، 2008).

### إختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات آراء الباحثين حول واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (28) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T- لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى المنظمات في آليات تعيينها وتوظيفها للعاملين تراعي مبدأ الكفاءة في العمل، كما تعتمد مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين من مبدأ الجندر لذا نجد أن كلا الجنسين يستطيع أن يقوم بأغلب الوظائف المطلوبة، كما أن جهوداً كبيرة بذلتها الجهات المانحة لتعظيم ثقافة المساواة في اختيار الأيدي العاملة وشجعت الاستعانة بالمرأة من خلال بذل دعم أفضل للمشاريع التي تهتم بالمرأة والطفل والارتقاء بها، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات.

جدول رقم(28) يوضح نتائج اختبار " T- لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.199	-1.288	7.16	6.86	المجال الاستراتيجي
0.184	-1.331	7.25	6.94	المجال التنظيمي
0.423	-0.802	7.00	6.81	الموارد البشرية
0.764	0.300	7.52	7.59	الموارد المالية
0.724	-0.353	7.27	7.19	الموارد المؤسسية
0.118	-1.566	7.62	7.25	العلاقات العامة والتشبيك
0.289	-1.061	7.32	7.09	جميع المجالات معاً

#### نتيجة الفرضية:

قبول الفرضية القائلة ب: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة تعزى إلى الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة تعزى إلى الرتبة الوظيفية.

من النتائج الموضحة في جدول رقم(29) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "المجال الاستراتيجي" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الرتبة الوظيفية، ويرجع السبب إلى أن معظم أفراد العينة من العاملين في تلك المنظمات مطلعون على واقع منظماتهم من حيث وجود الأنظمة وبرامج التدريب والتمويل.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الرتبة الوظيفية وذلك لصالح المدير (تنفيذي - عام)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المجالات المذكورة هي من صميم عمل المدير العام والتنفيذي، من رسم الخطة الاستراتيجية، والعمل على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لعمل المنظمة من خلال العلاقات العامة والتشبيك.

جدول رقم (29) يوضح نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الرتبة الوظيفية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		مدير (تنفيذي - عام)	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف إداري	
0.061	2.482	7.91	6.64	6.68	7.09	المجال الاستراتيجي
*0.001	5.517	8.10	6.50	6.57	7.30	المجال التنظيمي
*0.011	3.792	8.00	6.34	6.78	7.01	الموارد البشرية
*0.000	6.528	8.52	6.86	7.11	7.83	الموارد المالية
*0.001	5.493	8.26	6.61	6.92	7.43	الموارد المؤسسية
*0.002	5.240	8.12	6.73	6.96	7.69	العلاقات العامة والتشبيك
*0.003	4.777	8.13	6.64	6.83	7.38	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### نتيجة الفرضية:

رفض الفرضية القائلة بـ: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات آراء الباحثين حول واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة تعزى إلى الرتبة الوظيفية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات آراء الباحثين حول واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة.



تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى سنوات الخبرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع الموظفين من كافة الشرائح يعيشون ظروفًا وظيفية مشابهة كما يخضعون لبرامج تدريبية مقارنة، وفي معظم المنظمات تكون المؤهلات العلمية مقارنة.

جدول رقم (30) يوضح نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	5 أقل من 10 سنوات	5 أقل من 5 سنوات	
0.803	0.220	7.05	7.03	6.87	المجال الاستراتيجي
0.937	0.065	7.13	7.08	7.02	المجال التنظيمي
0.882	0.126	6.95	6.91	6.80	الموارد البشرية
0.519	0.657	7.47	7.48	7.76	الموارد المالية
0.963	0.037	7.21	7.20	7.27	الموارد المؤسسية
0.855	0.157	7.43	7.33	7.48	العلاقات العامة والتشبيك
<b>0.972</b>	<b>0.028</b>	<b>7.23</b>	<b>7.17</b>	<b>7.17</b>	<b>جميع المجالات معاً</b>

نتيجة الفرضية:

قبول الفرضية القائلة بـ: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء الباحثين حول واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة تعزى إلى المحافظة.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " المجال الاستراتيجي، المجال التنظيمي، الموارد البشرية " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المحافظة، ويعزو الباحث ذلك إلى الطبيعة الجغرافية المتقاربة والمتشابهة في القطاع وهو ما توصلت إليه نتائج فرضيات العديد من الدراسات المشابهة بعدم وجود فروق في معظم متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المحافظة، فضلاً عن أن الجهات الممولة تتبع منهجاً علمياً متشابهاً في بناء القدرات المؤسسية. أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المحافظة وذلك لصالح محافظة خان يونس، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المنظمات موضوع الدراسة والتي تتمتع بدعم مالي واسع وإمكانات مادية حيث ترتبط هذه المنظمات بشبكة علاقات مع مجموعة من الدول المانحة مثل (اعمار مع ماليزيا والكتاب والسنة مع السعودية. ....) إضافة إلى أن إدارة بعض هذه المنظمات كانت ضمن عينة المنظمات التي طبقت معايير وزارة الداخلية لبرنامج مؤشرات الأداء المتميز.

جدول رقم (31) يوضح نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المحافظة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		رفح	خان يونس	الوسطى	غزة	شمال غزة	
0.283	1.268	7.17	7.48	7.05	6.75	6.95	المجال الاستراتيجي
0.118	1.860	7.62	7.52	6.97	6.80	7.16	المجال التنظيمي
0.061	2.278	7.33	7.50	6.95	6.57	6.81	الموارد البشرية
*0.007	3.633	8.10	8.27	7.30	7.21	7.73	الموارد المالية
*0.018	3.045	7.71	7.89	7.13	6.90	7.25	الموارد المؤسسية
*0.020	2.962	8.08	8.07	7.21	7.12	7.29	العلاقات العامة والتشبيك
<b>*0.032</b>	<b>2.670</b>	<b>7.67</b>	<b>7.79</b>	<b>7.10</b>	<b>6.89</b>	<b>7.16</b>	<b>جميع المجالات معًا</b>

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### نتيجة الفرضية:

رفض الفرضية القائلة بـ: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة تعزى إلى المحافظة.

## المبحث الثاني: النتائج والتوصيات

- المقدمة.
- خلاصة النتائج والتوصيات.
- أهم الدراسات المقترحة.

## مقدمة:

سنقوم في هذا المبحث بعرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل نتائج الاستبانة ونتيجة اختبار الفرضيات ونضع أهم التوصيات لكيفية تطوير القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.

خلاصة النتائج التي توصلت إليها الدراسة كالتالي:

## أولاً -النتائج:

1. وضع تصور مقترح لتطوير وبناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.
2. بلغت درجة وجود تطور في بناء وتطوير القدرات من وجهة نظر العاملين في منظمات المجتمع المدني في المجالات المحددة ما يلي: بلغت درجة موافقة أفراد العينة على المجال الاستراتيجي (69.89)، وبلغت درجة موافقة أفراد العينة على المجال التنظيمي (70.76)، بلغت درجة موافقة أفراد العينة على المجال الموارد المؤسسية (72.28) وهي درجة كبيرة حيث تم تقسيم الموارد إلى قسمين (موارد بشرية - موارد مالية)، وبلغت درجة موافقة أفراد العينة على المجال العلاقات العامة والتشبيك (74.07).
3. وجاءت نتائج المجال الاستراتيجي كما يلي:
  - 3.1 بلغت درجة الموافقة على وجود تطابق لأهداف المنظمة مع رسالتها درجة موافقة كبيرة ونسبة 75.93%.
  - 3.2 بلغت درجة الموافقة على امتلاك المنظمة خطة استراتيجية مكتوبة ومعتمدة درجة موافقة كبيرة ونسبة 73.55%.
  - 3.3 بلغت درجة الموافقة على المرونة الكاملة لدى المنظمة لمقابلة التغييرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها درجة موافقة كبيرة ونسبة 71.33%.
  - 3.4 بلغت درجة الموافقة على وجود رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها درجة موافقة متوسطة ونسبة 65.44%.

3.5 بلغت درجة الموافقة على وجود تقييم دوري للخطة الاستراتيجية درجة موافقة متوسطة ونسبة 67.43%.

3.6 بلغت درجة الموافقة على إجراء تحليل دقيق لواقع المنظمة الداخلي والخارجي درجة موافقة متوسطة بلغت نسبة 67.97%.

4. وجاء نتائج المجال التنظيمي كما يلي:

4.1 بلغت درجة الموافقة على توفير المنظمة تجهيزات مناسبة لإتمام الأعمال الإدارية درجة موافقة كبيرة بلغت نسبة 74.88%.

4.2 بلغت درجة الموافقة على امتلاك العاملين المهارات الكافية لتنفيذ الأعمال والوظائف درجة موافقة كبيرة بلغت نسبة 74.13%.

4.3 بلغت درجة الموافقة على امتلاك المنظمة لوائح ناظمة للعملية الإدارية درجة موافقة كبيرة بلغت نسبة 72.25%.

4.4 بلغت درجة الموافقة على إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم وعواطفهم اتجاه المنظمة درجة موافقة متوسطة بلغت نسبة 64.86%.

4.5 بلغت درجة الموافقة على حرص المنظمة على توفير بيئة مادية جاذبة ومحفزة درجة موافقة متوسطة بلغت نسبة 66.17%.

4.6 بلغت درجة الموافقة على اتخاذ إجراءات تساعد في تحسين الأداء التنظيمي درجة موافقة متوسطة بلغت نسبة 69.89%.

5. وجاءت نتائج مجال الموارد المؤسسية (72.28) وهي درجة كبيرة حيث تم تقسيم الموارد إلى قسمين (موارد بشرية – موارد مالية):

5.1 الموارد البشرية كانت كما يلي:

5.1.1 بلغت درجة الموافقة على وضع المنظمة أنظمة داخلية واضحة تتعلق بالأجور والتعاقدات والتعويضات درجة موافقة كبيرة بلغت نسبة 71.86%.

5.1.2 بلغت درجة الموافقة على وجود دائرة/وحدة موارد بشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة درجة موافقة كبيرة بلغت نسبة 71.30%.

5.1.3 بلغت درجة الموافقة على امتلاك المنظمة موارد بشرية تلبي احتياجاتها درجة موافقة كبيرة بلغت نسبة 71.19%.

5.1.4 بلغت درجة الموافقة على توافر خطة تدريبية لتطوير أداء الموارد البشرية درجة موافقة متوسطة بلغت نسبة 64.46%.

5.1.5 بلغت درجة الموافقة على تحفيز العاملين للقيام بواجباتهم درجة موافقة متوسطة بلغت نسبة 65.44%.

5.1.6 بلغت درجة الموافقة على امتلاك المنظمة نظاماً موضوعياً لقياس وتقييم الأداء للموظفين درجة موافقة متوسطة بلغت نسبة 67.53%.

## 5.2 الموارد المالية كانت كما يلي:

5.2.1 بلغت درجة الموافقة امتلاك المنظمة سمعة طيبة في إدارة مواردها المالية درجة موافقة كبيرة بلغت نسبة 79.32%.

5.2.2 بلغت درجة الموافقة على امتلاك المنظمة نظاماً محوسباً لنظامها المالي درجة موافقة كبيرة بلغت نسبة 78.51%.

5.2.3 بلغت درجة الموافقة على امتلاك المنظمة القدرة على تنفيذ مشاريع تكسب بها ثقة المانحين / الممولين درجة موافقة كبيرة بلغت نسبة 78.07%.

5.2.4 بلغت درجة الموافقة على امتلاك المنظمة كادراً مهنيّاً قادراً على تجنيد الأموال درجة موافقة كبيرة بلغت نسبة 71.02%.

5.2.5 بلغت درجة الموافقة على امتلاك المنظمة وحدة رقابة داخلية (مدقق داخلي). درجة موافقة كبيرة بلغت نسبة 71.56%.

5.2.6 بلغت درجة الموافقة على امتلاك المنظمة وحدة مشاريع (تجنيد أموال) درجة موافقة كبيرة بلغت نسبة 73.63%.

## 6. وجاء نتائج المجال العلاقات العامة والتشبيك كما يلي:

6.1 بلغت درجة الموافقة على محافظة المنظمة بشكل عام على علاقات حسنة مع منظمات أخرى (حكومية، أهلية). درجة موافقة كبيرة بلغت نسبة 77.83%.

- 6.2 بلغت درجة الموافقة على امتلاك المنظمة مواد محدثة (تقارير، برشورات، موقع على الانترنت...) تعكس رسالتها وأهدافها درجة موافقة كبيرة بلغت نسبة 77.46%.
- 6.3 بلغت درجة الموافقة على امتلاك منظومة اتصال وتواصل فاعلة درجة موافقة كبيرة بلغت نسبة 75.58%.
- 6.4 بلغت درجة الموافقة على تبادل المنظمة الموارد البشرية والخبرات مع غيرها من المنظمات درجة موافقة كبيرة بلغت نسبة 68.72%.
- 6.5 بلغت درجة الموافقة على امتلاك المنظمة معلومات كافية (قاعدة بيانات) عن غيرها من المنظمات درجة موافقة كبيرة بلغت نسبة 71.55%.
- 6.6 بلغت درجة الموافقة على قيام المنظمة بالتسويق لبرامجها وأنشطتها بشكل دائم لجمهورها المستهدف درجة موافقة كبيرة بلغت نسبة 72.85%.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة تعزى إلى الجنس.
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة تعزى إلى الرتبة الوظيفية.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة.
10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المحافظة وذلك لصالح محافظة خان يونس.



## ثانياً-التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساعد منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة في تطوير وبناء قدراتهم المؤسسية على النحو التالي:

أولاً: المجال الاستراتيجي:

(1) إجراء المنظمات تحليلاً دقيقاً لواقعها الداخلي والخارجي وأخذ توجهات واهتمامات المستفيدين بعين الاعتبار.

(2) إعداد خطة استراتيجية لكل منظمة، تتضمن رسالة طموحة ومحفة للعاملين داخلها.

(3) اجراء التقييمات الدورية لها ولأنشطتها وبرامجها وقياس مدى التزامها بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.

ثانياً: المجال التنظيمي:

(1) العمل على توفير بيئة مادية وتنظيمية جاذبة ومحفة تساعد على إنجاز الأعمال بكفاءة وتبني الإدارة العليا لإجراءات تساعد في تحسين الأداء التنظيمي من تصميم العمليات الداخلية بما يحقق ذلك.

(2) توفير بيئة اجتماعية تدعم العلاقات الإنسانية واثابة الفرصة للعاملين للتعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم وعواطفهم تجاه المنظمة.

(3) تصميم برامج محوسبة تساعد في تبادل المعلومات وتدفقها بين الوحدات التنظيمية، لمواكبة التطور التكنولوجي وأي جديد في مجال عملها.

ثالثاً: المجال القدرات المؤسسية.

(1) إعداد برنامج وخطة تدريبية شاملة لتطوير أداء العاملين، ووضع نظام موضوعي لقياس وتقييم الأداء للموظفين ومكافأتهم.

(2) العمل على استقطاب الكوادر والكفاءات اللازمة في مجال تجنيد الأموال وجودة الأداء.

(3) وضع برنامج لرعاية الأفكار الجديدة وتعزيزها، واجراء مسابقات سنوية لتشجيع الأفكار والممارسات الحسنة.

(4) اجراء تحسينات على الهياكل الحالية تتسم بالمرونة والملاءمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية الموضوعة.

رابعاً: مجال العلاقات العامة والتشبيك.

- (1) العمل على إيجاد منظومة (اتحاد - شبكة) تبادلية بين المنظمات للموارد البشرية والخبرات مع غيرها من المنظمات، وامتلاك (قاعدة بيانات) محدثة.

#### أهم الدراسات المقترحة:

- (1) دراسة ميدانية تطبق التصور المقترح لمعرفة مدى ملائمة للواقع المحلي في قطاع غزة.
- (2) الإدارة الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني وعلاقتها بتطوير الأداء الاستراتيجي لديها.
- (3) معوقات بناء القدرات لمنظمات المجتمع المدني وسبل التغلب عليها.
- (4) دور البنية التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في جودة الأداء المؤسسي.

## الفصل الخامس: التصور المقترح

- التمهيد.
- منطلقات التصور المقترح.
- أهداف التصور المقترح.
- التصور المقترح.
- إمكانية تنفيذ التصور المقترح في منظمات المجتمع المدني.
- متطلبات تطبيق التصور المقترح.
- آليات متابعة التصور المقترح.

## التصور المقترح " لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة "

### التمهيد:

من خلال النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة بإطارها النظري والميداني، التي أثبتت أهمية الدور الذي تؤديه القدرات المؤسسية في تفعيل عمل منظمات المجتمع المدني والآثار الإيجابية على أداء جميع العاملين فيها، وكذلك درجة ممارسة جوانب التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين فيها، وحاجتهم إلى أساليب إدارية مبدعة تسهم في تطوير أدائهم، ومدى الحاجة الملحة لمواكبة الاتجاهات الإدارية الحديثة، لتطوير القدرات المؤسسية للموارد المالية والبشرية وكذلك التشبيك والعلاقات العامة، وبالإجابة على السؤال الرئيس الثالث (ما مجالات التصور المقترح لتطوير بناء القدرات في منظمات المجتمع المدني؟)، فقد رأى الباحث ضرورة وضع تصور مقترح لتعزيز تطوير وبناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني مستنداً إلى نتائج الدراسة ونتائج الدراسات السابقة الواردة في الدراسة والتي حصلت على درجة موافقة 70% فأقل باعتبارها نقاط تحتاج إلى تحسين وهي تقترب من درجة المتوسط، وآراء وأفكار المجموعة البورية، حيث يؤمل الباحث استفادة منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة من هذا التصور، وسوف يعرض الباحث منطلقات التصور المقترح وملامحه وآليات تنفيذه على النحو التالي:

### أولاً -منطلقات التصور المقترح:

يأتي هذا التصور المقترح انطلاقاً من الحاجة لتعزيز ثقافة التطوير والبناء في منظمات المجتمع المدني للجوانب المؤسسية، إذ كشفت نتائج الدراسة عن واقع القدرات المؤسسية في منظمات مجتمع المدني، حيث كانت درجة ممارسة " تطوير وبناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني " كبيرة وقد جاءت درجة الموافقة كبيرة تقترب من المتوسط نظراً لقصور في جودة تنفيذ الخطط وتقييمها وشعور العاملين بعدم الرضا والأمان الوظيفي وتحفيز العاملين وتقوية أدائهم ومدى حاجتهم للتدريب وصقل المهارات وخاصة تجنيد الأموال، وكان هناك قصور في تبني الدفاع عن بعض القضايا المهمة للمجتمع وتحدد هذه المنطلقات في النقاط التالية:

- التأكيد على أهمية مواكبة التطوير والبناء من خلال العمل على تطوير القدرات المؤسسية للمنظمات والسعي الدائم للحصول على جودة الأداء واعتبارها أحد الركائز المهمة لتمييز المنظمات

والاهتمام بالاتجاهات الإدارية والمالية والعلاقات والتشبيك التي تؤكد ضرورة العمل على التطوير والبناء بالأساليب الحديثة.

- الحاجة لتطوير قدرات المنظمات المؤسسية لتصبح مؤثرة في المجتمع ولها دور إيجابي لتحقيق أهدافها وخدمة الشرائح المستهدفة ببسر وسهولة، حيث تؤكد الاتجاهات الإدارية المعاصرة على أهمية التطوير واتباع أساليب جديدة للتطوير الإداري.
- التأكيد على أهمية ممارسة المنظمات لتطوير وبناء قدراتها المؤسسية واعتباره أحد الركائز المهمة لتحقيق الأهداف والنهوض بالعمل المؤسسي وتحسين الأداء خاصة في ظل غياب الدولة وما عليها من واجبات تجاه المواطنين.
- ترسيخ مبادئ إدارة المنظمات الواعية والمبدعة المدركة للمتغيرات المحلية والعالمية، ودفعها لمواجهة هذه المتغيرات خاصة في محافظات قطاع غزة التي تتميز بعدم الاستقرار، والتعامل مع التحديات المتعددة ومواجهتها أو التقليل من سلبياتها بما يمكنها من العمل في مختلف الظروف.
- التأكيد على ضرورة سعي المنظمات للاستقلالية والقدرة على تمويل ذاتها في المستقبل.
- أهمية تحويل الأفكار والنصائح النظرية التي تم عرضها في هذه الدراسة إلى ممارسات فعلية تطبق على أرض الواقع للتغيير نحو الأفضل وتعزيز الممارسات الإيجابية لتحقيق التطور والبناء في القدرات المؤسسية.
- ضرورة تبني الإدارة العليا تعزيز ثقافة التغيير والتطوير في المنظمات من خلال تشجيع الأفكار الخلاقة لدى العاملين.
- أهمية الحاجة للشراكات ونقل التجارب والاستفادة من الخبرات المحلية والدولية في ذات المجال.
- اعتبار توصيات الكثير من الدراسات الإدارية التي أشارت إلى أهمية ممارسة التطوير والبناء للقدرات المؤسسية وأثر ذلك في تجويد العملية الخدمية التي تؤديها المنظمات من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.

### ثانياً - أهداف التصور المقترح:

- استناداً للمنطلقات السابقة، ولكي تتمكن منظمات المجتمع المدني من العمل على تطوير وبناء القدرات المؤسسية لديها، يسعى هذا التصور المقترح لتحقيق الأهداف التالية:
- تحسين وتطوير القدرات المؤسسية للمنظمات وإعادة النظر في هياكلها التنظيمية والنظم الإدارية وجهات التمويل وعلاقاتها الخارجية.

- تعزيز ثقافة تقييم الأداء المؤسسي كمدخل للتحسين الفعلي لدى المنظمات في مختلف المجالات المؤسسية.
- رفع مستوى وفعالية الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للشرائح المختلفة من المستفيدين والتغلب على أوجه القصور.
- دعم وتحفيز الأفكار والأعمال الإدارية المبدعة وتعزيز الانتماء والأمان لدى العاملين فيها.
- تطوير أساليب العمل والبيئة التنظيمية وتنمية قدرات العاملين لتنتمشي مع التغير المطلوب وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة.
- تحقيق الاستقلالية المالية والإدارية من خلال استدامة المشاريع والوصول إلى المنظمة المنتجة.

### ثالثاً - التصور المقترح:

لما كانت الدراسة قد توصلت في جانبها الميداني إلى الحاجة لتعزيز القدرات المؤسسية لدى منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة، في ضوء ذلك يرى الباحث أنه يتعين على المنظمات والقائمين عليها القيام بإجراءات مبتكرة لتحسين وتطوير القدرات المؤسسية في كل من السياسات والإجراءات والنظم والهيكل ومصادر التمويل والتقنيات وأساليب العمل بما يسهم في جودة الأداء والخدمة، وقدرة المنظمات على التكيف والعمل ضمن الظروف الصعبة والتميز في أداء مهامها حيث يشمل التصور على أربعة مجالات يرى الباحث ضرورة الاهتمام بتوفرها لدى المنظمات لتطوير قدراتها المؤسسية وهي: التخطيط الاستراتيجي وتحسين البيئة التنظيمية والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية لديها والعمل على تنمية قدراتها التمويلية، وعلاقاتها الخارجية والتشبيك مع المنظمات الشريكة لها وتحدد ملامح التصور المقترح في المحاور التالية:

#### (1) تطوير الأداء الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني من خلال:

- اجراء عملية التقييم المؤسسي للمنظمات للوقوف على جوانب القوة وجوانب القصور لتكون مدخل لعملية التخطيط الفاعلة.
- تكوين فرق عمل لإشراك العاملين في المنظمات في إعداد الخطة الاستراتيجية لما له الأثر البالغ في حسن تنفيذ هذه الخطط وتحمل مسؤولية نجاحها.
- إعداد خطة استراتيجية تكون نتائج التقييم المؤسسي أحد أهم مدخلاتها وترتكز هذه الخطة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ضماناً لاستمرارها واستدامة أدائها.
- تبني إدارة المنظمة سياسات داعمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية والعمل على تطبيقها بشكل يتسم بالمرونة والشمولية لكافة مجالات عمل المنظمة من خلال تقسيم الخطة لخطط تنفيذية تُسهل على الإدارات المختلفة عملية التطبيق.
- إجراء التقييم الدوري لسير عمل الخطط وتطبيقها.

## (2) تطوير البيئة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني من خلال:

- تحديث البنية التكنولوجية وتعزيز اتاحتها وفقاً لمعايير واضحة وتطوير نظام توثيق وحوسبة العمليات والمعلومات لنظم المعلومات وامكانية تبادلها وتدفقها بين الوحدات التنظيمية من خلال برامج تقنية تسهل العملية (الحوسبة).
- وضع نظام تطوير وتفعيل كافة اشتراطات الأمن والسلامة.
- توفير بيئة تنظيمية تساعد على انجاز الاعمال بكفاءة وتطوير مرافق وتجهيزات المنظمة بما يلبي احتياجات الفئات المستهدفة والعاملين بما يشمل مستلزمات أداء الأعمال وزيادة المساحات الخضراء.
- وضع إجراءات لتحديث اللوائح النازمة للعملية الإدارية وتوثيق إجراءاتها في أدلة عمل تفصيلية تحقق (الكفاءة والجودة وسرعة الأداء وخفض التكاليف).
- عمل إجراءات تساعد في تحسين الأداء التنظيمي ولو لزم الأمر الاستعانة بخبراء واستشاريين خارجيين في مجال التطوير التنظيمي.
- وضع برنامج صحي يشمل الفحوصات الشاملة للعاملين بشكل دوري (الضمان الصحي).
- إيجاد بيئة مادية جاذبة ومحفزة وتدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين وإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم وعواطفهم تجاه المنظمة.

## (3) تطوير الموارد المؤسسية في منظمات المجتمع المدني من خلال:

### (أ) الموارد البشرية:

- تضمين الهياكل التنظيمية على وحدة تنمية موارد بشرية تلبي احتياجات المنظمة من العاملين والبرامج التدريبية اللازمة لتطوير الأداء.
- وضع برامج تحفيز للعاملين للقيام بواجباتهم بكفاءة وفاعلية.
- استقطاب الكوادر والكفاءات والعمل على تقوية روح الانتماء للمنظمة وتعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين.
- وضع سياسات تحدد صلاحيات ومسؤوليات كل وظيفة وتوفر معلومات كافية عن كل موارد بشري لديها.
- وضع أنظمة داخلية واضحة تتعلق بالأجور والتعاقدات والتعويضات يضمن الشعور بالأمان لدى العاملين.
- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم الأداء لدى العاملين بما يحقق تحفيزهم.
- رعاية وتشجيع الأفكار الجديدة وتعزيزها.

#### (ب) الموارد المالية:

- زيادة السعي لدى إدارة المنظمات لتوفير مصادر تمويل مختلفة تساعد على بقائها من خلال إيجاد وحدة مشايخ لتجديد الأموال.
- استثمار الموارد الداخلية التي تمتلكها المنظمات في مشاريع توفر لها الدعم الذاتي.
- إعادة النظر في سياسة استثمار التمويل الممنوح من الجهات المانحة بحيث يحقق الاستفادة لدى المستفيدين (مشاريع صغيرة - صندوق الإفراض الدوار... إلخ).
- وضع برامج تدريب واستقطاب للكوادر المهنية الخاصة بتجديد الأموال.
- إيجاد وحدة رقابة داخلية (مدقق داخلي) لسلامة الإجراءات المالية والإدارية والقانونية.
- إجراء تقييم (داخلي وخارجي) لنواتج المشاريع من حيث التركيز على حسن استثمار الأموال.

#### (4) تطوير مجال العلاقات العامة والتشبيك في منظمات المجتمع المدني من خلال:

- تعزيز امتلاك المنظمات لمنظومة اتصال وتواصل فاعلة لإيصال الصورة المرغوب فيها وتوفير المعلومات والبيانات الصادقة لأصحاب المصلحة.
- تطوير القدرات التسويقية لبرامج وأنشطة المنظمة بشكل دائم.
- تعزيز العضوية الفاعلة في اتحادات وشبكات العمل المشابهة.
- ضرورة امتلاك المنظمات معلومات (قاعدة بيانات) كافية عن غيرها من المنظمات خاصة في مجال عملها.
- العمل على تبادل المنظمات الموارد البشرية والخبرات مع غيرها من المنظمات.

ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح ملخص التصور المقترح:



## شكل رقم (4) التصور المقترح وفق مجالات الدراسة

شكل رقم (1-5) ملخص التصور المقترح



المصدر: اعداد الباحث

## إمكانية تنفيذ التصور المقترح في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة:

إن تطوير وبناء القدرات هو نتاج عملية التقييم الشاملة والمنهجية التي تهدف إلى تحسين والتجويد ورفع الكفاءة والسعي إلى التغلب على المعوقات، والاستدامة في تقديم ما هو أفضل من السلع أو الخدمات، فهو سعي إلى التطوير والتنمية وتعزيز لهذه القدرة المؤسسية باستمرار لاستثمار الفرص وحل المشكلات، للتوصل إلى الأهداف المراد تحقيقها، فهي نشاط من خلال المنظمات والأشخاص يتعلق بحسن توزيع الأدوار لإحداث التنمية السليمة في الطريق الصحيح، وبالتالي لابد ان يكون هناك معوقات وصعوبات تحول دون الوصول لما هو مأمول.

### أهم الصعوبات أو المعوقات المتوقعة عند تنفيذ التصور المقترح:

لا شك أن الحصار الظالم الذي يفرضه الاحتلال الصهيوني على قطاع غزة له الأثر البالغ ولهو المعيق الأكبر في تنفيذ هذا التصور من حيث التواصل والاتصال مع الخبرات الخارجية ونقل المعرفة من خلال استضافتهم أو السفر لطلب المعرفة أو حتى من خلال القيود التي يفرضها على الممولين ووضع بعض المنظمات المجتمع المدني داخل دائرة الملاحقة والتدقيق على الحواجز والمعابر والتي تصل في بعض الأحيان إلى اعتقال ممثلين لهذه المنظمات.

#### (أ) المعوقات البشرية:

- انشغال العاملين بالإجراءات اليومية وعدم وجود وقت كافٍ لعملية التطوير والبناء.
- قلة وجود كادر كافٍ ومدرب للقيام بالعملية.
- تعارض بعض المصالح ومقاومة التغيير وعدم الشعور بضرورة العملية للمنظمة.
- الخوف من اتخاذ القرار وتحمل تبعاته إن فشل والرضى بالوضع الحالي من الإدارة والعاملين.
- إيجاد الأعدار (عدم ملائمة الظروف للعملية الآن - لا يوجد تميل كافي لمثل هذه مشاريع - صعوبة قياس أثرها في المدى القريب....)

#### (ب) المعوقات المادية:

- ضعف الموازنات لمنظمات المجتمع المدني واهتمامها بالقضايا التشغيلية والخدمية.
- صعوبة إيجاد ممولين لمشاريع بناء القدرات لمنظمات المجتمع المدني وانصراف معظمهم للمشاريع الإغاثية وحقوق الإنسان.
- التكلفة المرتفعة نوعاً ما للأنشطة والفعاليات المختلفة التي تتطلبها إنجاز هذه المشاريع من (ورش عمل - تدريب - قياس أثر....)
- قلة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المشروع من قبل المنظمة.

### (ج) المعوقات المرتبطة بالقيم والقناعات:

- الاعتقاد بأن المنظمات ليست بحاجة إلى مثل هذه المشاريع وأنها تقوم بدورها بشكل جيد.
- ضعف تقدير مخرجات المشروع لدى القائمين على المنظمات.
- التركيز على الأثر قصير المدى الذي يظهر النتائج بصورة مباشرة وسريعة.
- الاهتمام بتقييم أداء العاملين بغض النظر عن احتياجات التدريب.
- التركيز على الإجراءات الإدارية التقليدية في تطبيق النظم واللوائح مع غياب القيادة الفاعلة التي تولي الاهتمام للتطوير.

### متطلبات تطبيق التصور المقترح في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة:

يمكننا القول بأن التصور المقترح لتطوير وبناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة لا يمكن تحويله إلى حقيقة يمكن تطبيقها بشكل عملي إلا بوضعه في دائرة التنفيذ من خلال تحمل بعض الجهات الداخلية في المنظمة لمسؤولياتها وخارجية مثل الجهات السيادية والقيادية والجهات الممولة من خلال التالي:

#### أولاً - جهات داخلية:

#### (أ) قيادة منظمات المجتمع المدني:

- تبني ونشر ثقافة التغيير والتطوير وإبراز أهميتها.
- الايمان الكامل بضرورة انجاز هذه المشاريع لما لها من دور كبير على حياة المنظمة وتذليل كافة العقبات والمعوقات.
- اصدار بعض القرارات التي تسهل الإجراءات الإدارية للوصول لكافة البيانات والمعلومات اللازمة للعملية التطويرية.
- وضع أهداف قابلة للتحقيق عند البدء في عملية بناء وتطوير القدرات.
- اشراك كافة العاملين في عملية التغيير لتخفيف الشعور بالقلق لدى البعض إزاء مصالحهم التي قد تتأثر بهذه العملية فضلاً عن شحذ الهمم للجميع من أجل العمل الجاد في إنجاح أهداف التغيير.
- تغيير الثقافة السائدة في المنظمة لصالح التغيير والبناء وإزالة التعارض مع المصالح الفردية لتعلو المصلحة العامة والمهنية.
- توفير التمويل اللازم (داخلياً أو خارجياً) لهذه المشاريع بما يخدم حسن تنفيذها.

### (ب) الكادر البشرية:

- تحديد وقت محدد خلال الدوام الرسمي للعاملين يختص فقط بالتطوير والبناء وحضور ورش العمل والمحاضرات التدريبية.
- تعيين شخص مكلف من قبل قيادة المنظمة يقود العملية لتعميق روح التغيير وضرورته.
- تشكيل فريق عمل لتطوير وبناء القدرات يزيد تشكيل فريق فرص النجاح وعليه يفضل اشراك ممثلين مختصين من المجتمعات المستهدفة ومتطوعين وموظفين ومن أعضاء مجلس الإدارة.
- اتخاذ الاجراءات الادارية السليمة في بناء قرار مسؤول يضمن نجاح العملية التطويرية ويقلل نسب فشلها.
- تحفيز العاملين واستنهاض هممهم للقيام بالعملية التطويرية وانهم هم نواة نجاحها وتغيب أي عذر لتنشيط الهمم والحؤول دون دوران عجلة التطوير والبناء.

### (ج) المورد المادي:

- التواصل مع جهات مانحة ذات صلة بالتطوير والتدريب وبناء القدرات لتبني هذا المشروع داخليا كانت او خارجيا وفي حالة عدم الاستطاعة العمل على استقطاع جزء من موازنة المنظمات للبدء بالعملية التطويرية وتقسيمها لمراحل تخفف العبء المالي عنها.
- دمج بعض الأنشطة والفعاليات لمشروع التطوير ضمن مشاريع قائمة لتخفيف العبء المالي لأنشطتها مثل (ورش عمل - تدريب - قياس أثر....)
- تخصيص حوافز مادية ومعنوية للعاملين في المشروع من قبل المنظمة وابرار اهمية الدور الذي يقومون به.

### (د) متطلبات قيمية وتوعوية:

- تغيير الثقافة السائدة من قدرة المنظمة على القيام بدورها التقليدي وابرار الدور الريادي المتوقع أن تقوم به.
- التأكيد على أن مخرجات هذا المشروع بعيدة المدى مع ابراز القفزات النوعية لجودة الخدمة.
- تنفيذ بعض الأنشطة والفعاليات التي تبرز التغيير السريع والمباشر.
- انتقال التقييم من مجرد تنفيذ المهام إلى جودة تنفيذ المهام وقياس أثرها.
- تعزيز مبدأ ومفهوم القيادة الفاعلة المؤثرة في التغيير دون الحاجة إلى البيروقراطية في تطبيق النظام.
- تعزيز مبدأ التقييم والرقابة كمبدأ إيجابي لتطوير العمليات.

## ثانياً - الجهات الخارجية:

### (أ) وزارة الداخلية الفلسطينية:

- انشاء وحدة متابعة لمنظمات المجتمع المدني لتطويرها الإداري وليس فقط الرقابة على اجراءاتها.
- مراقبة منح التراخيص للمنظمات الجديدة ومراعاة النسب بحيث تحقق التوازن في مجالات اختصاصاتها (اجتماعية - اغاثية - ثقافة وتعليم - امرأة وطفل. ...)
- دعم الدولة لهذه المشاريع من خلال تقديم تحفيز مادي للمنظمات للقيام بتنفيذ المشروع أو تقديم تسهيلات كبيرة لتنفيذه.
- إصدار قانون بإلزام المنظمات بضرورة إجراء التقييم الذاتي المؤسسي دورياً (قبل إجراء الخطة الاستراتيجية للمنظمة) وامتلاك أنظمة ولوائح وأدلة عمل ومعايير تمكنها من إتاحة الفرصة لقيادة هذه المنظمات من التطوير المستمر.

### (ب) الجهات الممولة والمانحة:

- ضرورة إقناع الجهات الممولة بنجاعة هذه المشاريع وضرورتها وأهميتها للمجتمع من خلال توضيح أثرها على المدى البعيد.
- إقناع الجهات الممولة بمدى توفر الشفافية والنزاهة لدى المنظمات المطبقة للمشروع وزيادة الثقة المتبادلة وفتح آفاق أوسع للعمل المشترك.
- إجراء حوار شامل حول سياسات بعض الجهات الممولة لفرض أجنداتها على التمويل المقدم لمنظمات المجتمع المدني بما يخدم المجتمع الفلسطيني.

## آليات متابعة التصور المقترح:

- 1- صياغة المقترح في صورة خطة تشغيلية تتضمن أنشطة التصور وبرامجه وجهات التنفيذ والوقت المحدد ووضع محددات للأداء المتوقع في ضوء الرسم الهيكلي للتصور المقترح.
- 2- وضع خطة للرقابة على تنفيذ التصور يقسم إلى مراحل ويسند إلى كل جهة موكلة اليها تنفيذ التصور اجراء الرقابة على المهام المسندة لها..
- 3- التركيز على نمذجة التقارير الختامية المرتبطة بخطة تنفيذ التصور المقترح.
- 4- اجراء تقييم مرحلي وختامي لكل مرحلة من مراحل تنفيذ التصور ووضع التوصيات الملائمة لتعديل المسار وتصحيح الاقتراحات وإمداد مجالس إدارة المنظمات بالتغذية الراجعة.

## المراجع

### القرآن الكريم

### أولاً - المراجع العربية:

#### أ- الكتاب:

- الأغا، إحسان (2001). منهج البحث البنائي في البرامج التربوية المقترحة للمستقبل. ط1. غزة: دار المقداد للطباعة.
- أبو النصر، مدحت (2012). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- أبو النصر، مدحت (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني - دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطور والتشبيك والجودة. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- أحمد، محمد (1997). العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية. ط1. الإسكندرية: مصر.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2001). المدخل الحديث في الإدارة العامة. القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر.
- توفيق، عبد الرحمن (2006). التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية. ط1. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2. غزة: مطبعة أبناء الجراح.
- حبيب، أكرم رفعت (2001). التشبيك وبناء الشبكات. دليل العمل للجمعيات الأهلية في التنمية، الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية، القاهرة: مصر.
- حسن، راوية (2000). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- الحمداني، موفق (2006). مناهج البحث العلمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- خطاب، عايدة (2001). الإدارة الاستراتيجية المدخل للقرن الحادي والعشرون. ط4. القاهرة: مكتبة الأكاديمية، دار الفكر العربي.

- الدوري، زكريا مطلق (2010). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري للنشر.
- ديري، زاهد (2011). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، جامعة الزرقاء، الأردن.
- ديسلر، جاري (2009). إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- الركابي، كاظم نزار (2004). الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة. عمان: دار وائل للنشر، الأردن.
- السالم، مؤيد سعيد (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر، الأردن.
- السلطان، فهد (1419). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) نقله جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة. الرياض: السعودية.
- السيد، اسماعيل محمد (2000). الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقه). القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- صالح، عبد الخالق وآخرون (2004). العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- الطاهات، زهير (2011). سيكولوجيا العلاقات العامة والإعلام. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سليمان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. عمان: دار وائل للنشر.
- عابد، زهير وآخرون (2010). إدارة العلاقات العامة وبرامجها. ط1. غزة: فلسطين.
- العالول، عبد الماجد ومنصور، شحدة وحجاج، نهاد (2012). مدخل إلى منظمات المجتمع المدني والتنمية. غزة: دار الكتب والمكتبات.
- عبد الفتاح، سيف الدين (2003). المجتمع المدني والأهلي من منظور إسلامي بين الفكر والممارسة في: الحبيب الجنحاني وسيف الدين عبد الفتاح.
- عبد الهادي، عزت (2004). رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية. مركز تطوير المؤسسات الأهلية.
- العديلي، ناصر (1995). الرضا الوظيفي. الرياض: معهد الإدارة العامة، السعودية.

- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عوض، محمد أحمد (2004). الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- غريب، غريب (2004). الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر. مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- فيلب، جاك وستون، رون (2003). الاستثمار البشري - أدوات وخطوات قياس العائد. القاهرة: مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع.
- قنديل، أماني (2000). المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية جديدة. القاهرة: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية.
- الكبيسي، عامر (1998). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة. الجزء الرابع، الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع.
- الكرخي، مجيد (2009). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي. عمان: دار المناهج.
- اللوزي، موسى (2003). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. ط2. عمان: دار وائل للنشر، الأردن.
- المرسي، جمال الدين (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون. القاهرة: الدار الجامعية.
- مساعدة، ماجد عبد الهادي (2013). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية. عمان: دار الميسرة للنشر.
- المصري، أحمد (2000). العلاقات العامة. مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- المغربي، عبد الحميد (2004). الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب.
- النجار، محمد حسين (2005). التشبيك وتكوين التحالفات بين المنظمات غير الحكومية. الدليل الثاني للجمعيات الأهلية، كتاب المجموعة المتحدة وحدة دعم المنظمات غير الحكومية، القاهرة: مصر.
- نجم، عبود نجم (2012). دراسة العمل والهندسة البشرية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.



- النعيمي، محمد وآخرون (2009). إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات. عمان: دار اليازوري للنشر.
- نوري، منير وكورتل، فريد (2011). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- هلال، محمد عبد الغني (2007). مهارات إدارة العلاقات العامة. مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة: مصر.
- وزارة الداخلية والأمن الوطني (الإدارة العامة للخدمات العامة)، تقارير 2013، غزة: فلسطين.
- ياسين، سعد (2010). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري للنشر، الأردن.

### **ب - الرسائل الجامعية والأبحاث:**

- أبو خوصة، أسامة (2003). المشكلات التي تواجه المؤسسات الأهلية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
- أبو الروس، محمد (2015). دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة -دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو سليم، شذا (2006). مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شمالة، إبراهيم (2015). التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أبو صفية، فائق (2000). معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن. الجامعة الأردنية، الأردن.
- أبو عرمان، شادي (2013). دور العلاقات العامة في الكليات التقنية بمحافظات غزة في استقطاب الطلبة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو يوسف، عمر (2012). تصور مقترح لدور العلاقات العامة في التشبيك لمؤسسات المجتمع المدني في ضوء مفاهيم التخطيط الاستراتيجي. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية فلسطين.

- البلوي، حنان (2002). بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية مع دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- الجديلي، محمد (2005). دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحلو، أحمد (2012). دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حماد، رشاد (2010). تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- خليل، أحمد (2009). متطلبات بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية - دراسة من منظور تنظيم المجتمع. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الفيوم، مصر.
- الدجني، إياد (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- زقوت، خليل (2013). واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزيايدي، داليا (2011). دور الجمعيات الأهلية في تحقيق التنمية البشرية في مصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- شبير، رحاب (2004). واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شحادة، (2011). استراتيجيات تطوير الخدمات المقدمة لذوي الإعاقة البصرية في مؤسسات رعاية المكفوفين في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
- شرف، جهاد (2005). أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية - دراسة ميدانية المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الشيخ علي، ناصر (2008). دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- الشويكي، محروس وأبو شمالة، محمد (2013). مدى فعالية سياسة تدبير التمويل في منظمات المجتمع المدني المحلية العاملة في مدينة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الشويخ، عاطف (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الصبيحي، أحمد شكر (2008). مستقبل المجتمع المدني في الوطن العربي. سلسلة أطروحات الدكتوراة (37)، مركز دراسات الوحدة العربية.
- صلاح، نهى (2004). شبكات المنظمات غير الحكومية. دراسة مقارنه بين الشبكة العربية للمنظمات الأهلية والتحالف العالمي للمواطن، رسالة دكتوراه، مصر.
- صيام، آمال (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- طلوزي، صالح (2009). دور منظمات المجتمع المدني في محافظات شمال الضفة الغربية في تعزيز الديمقراطية لدى الأفراد من وجهة نظر العاملين فيها وقيادات المجتمع المدني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الطهراوي، عبد المنعم (2010). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عدلي، هويدا (2005). فعالية مؤسسات المجتمع المدني وتأثيره على بلورة سياسة إنفاق للخدمات الاجتماعية. مركز دراسات الوحدة العربية، المعهد السويدي بالإسكندرية.
- عطية، محمد ناجي (2006). البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير. دراسة ميدانية على المنظمات الخيرية في أمانة العاصمة صنعاء.
- عياش، جابر (2008). واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- كوستانتيني، جيان وآخرون (2015). دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في فلسطين. مقدمة إلى الاتحاد الأوروبي، فلسطين.

- كوستانتيني، عثمانة، وآخرون (2011). دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في فلسطين، دراسة مسحية مقدمة إلى الاتحاد الاوروبي، فلسطين.
- لدادة، حسن وآخرون (2002). علاقات المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (ماس).
- مرزوق، ابتسام (2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مطر، عصام (2008). التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

### ج - الصوريات والمجلات:

- أسعد، محمد (1992). قياس آثار تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية، *المجلة العامة للاقتصاد والتجارة*، (1).
- بركات، وجدي (2008). استراتيجية التشبيك كمدخل لتفعيل دور جمعيات رعاية الطفولة لمواجهة العنف ضد الأطفال في عصر العولمة، *مجلة الطفولة*، (9)، البحرين.
- حسين، حسن مختار (2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، *مجلة التربية*، (6)، 210-159.
- شبات، جلال واللوح، نبيل (2015). دور المنظمات الأهلية في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الصحية - دراسة حالة: مستشفى العودة في قطاع غزة، *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة القدس المفتوحة، غزة.

### د - المؤتمرات العلمية والنصوات:

- راجيش، تاندون (1997). شبكات المنظمات غير الحكومية التنموية. ورقة مقدمة إلى الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة، مصر.

- راتول، محمد ومصنوعة، أحمد (2011). متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال. مؤتمر جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف في الجزائر.
- شبير، رحاب (2006). واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره. تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة من 13-15 فبراير، ص 709-742
- الصالح، أسماء (2011). الابداع المؤسسي وتنمية الموارد البشري في منظمات غير الحكومية (الأهلية)، الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الأردن 18-19 مايو.
- عبد الواحد والحداد (2009). واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة، مؤتمر المنظمات الأهلية - مؤتمر آفاق وتحديات، غزة، فلسطين.
- العتيبي، محمد (2015). منظمات المجتمع المدني النشأة الآليات وأدوات العمل وتحقيق الأهداف، برنامج تأهيل القيادات والمنظمات غير الحكومية على إدارة الديمقراطية ومهارات التحالف والتغيير، تعز، اليمن.
- العتيبي، محمد (2009). منظمات المجتمع المدني النشأة الآليات وأدوات العمل وتحقيق الأهداف. البرنامج التدريبي (تأهيل القيادات والمنظمات غير الحكومية على الإدارة الديمقراطية ومهارات التحالف والتغيير) تعز، اليمن.
- العديلي، ناصر محمد (1995). مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه. مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المشهراوي، أحمد (2009). التطور الإداري لمؤسسات العمل الأهلي. واقع المؤسسات الأهلية - آفاق وتحديات، غزة، فلسطين.
- المؤتمر الثاني للجمعيات الأهلية العربية (1997). مايو، القاهرة، مصر.
- هيلي، وآخرون (2005). ورقة برايكسيس رقم (2) بعنوان الارتقاء الى التحديات. تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية.
- يوسف، زدام (2008). دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية الانسانية - مقارنة ثقافية، الملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكاليات التنمية في الجزائر، واقع وتحديات، كلية العلوم القانونية والإدارية، جامعة حسيب بن بو علي الشلف، الجزائر.

**هـ - المناخرات والتقارير و المواقع الالكترونية:**

- أبو العينين، جميل (2012). محاضرات إدارة وتنمية الموارد البشرية. المحاضرة الثانية، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة: فلسطين.
- أبو قحف، عبد السلام (1998). محاضرات في العلاقات العامة. المكتب العربي الحديث، مصر.
- المؤسسة الأمريكية للتنمية (2008). بناء قدرات المنظمات غير الحكومية. الأدلة الإرشادية الصادرة عن مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.
- برنامج الأمم المتحدة (UNDP) لتنمية القدرات (2008). المذكرة التطبيقية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تنمية القدرات.
- دائرة الإحصاء الفلسطيني (2011). تقرير دائرة الإحصاء الفلسطيني. غزة، فلسطين.
- عبد الحليم، محمود (2007). رؤى أعضاء مجالس المنظمات الحكومية حول إمكانية تطبيق التشبيك. الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان، سلسلة تقارير 26 فلسطين (2010).
- مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (2008). التحالف والتشبيك بين المنظمات غير الحكومية في مجال الدعوة وكسب التأييد. القاهرة: مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.
- مكتب العمل الدولي (2010). من أجل اتخاذ القرار. وثيقة رقم GB.309/TC/1، الصادرة في نوفمبر الدورة رقم 309، جنيف، سويسرا.
- الوكالة الأمريكية للتنمية (2000). قياس القدرات المؤسسية: الممارسات الحديثة في الرصد و التقييم (15) نصيحة، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية.

## و - المواقع الإلكترونية:

- الأغا، بدر (2014). واقع التشبيك بين الجمعيات الأهلية الفلسطينية التحديات والمعوقات وطرق مواجهتها. مقال في جريدة دنيا الوطن بتاريخ 2014/3/17 متوفر في: <http://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/323626.html>.
- تقرير التنمية العربية للعام 2002، برنامج الأمم المتحدة الانساني، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، الاطلاع في 2016/1/10 متاح في: [www.pogar.com](http://www.pogar.com)
- ربحان، ريمان (2002). التنمية المعمارية والعمرانية والاستدامة، المجتمعات العمرانية والتنمية المستدامة، بناء القدرات كأحد ركائز التنمية الحضرية المستدامة. متوفر في: <http://faculty.ksu.edu.sa/hs/ArchCairo%202004%20Conference/reman%20rehan.doc>

- صالح، محمد حامد (2012). برنامج تدبير التمويل بالمنظمات غير الحكومية وتعبئة موارد المجتمع. نسخة الكترونية، الاطلاع في 2014/01/15 متاح في:  
[www.ngoconnect.net](http://www.ngoconnect.net)
- الصغير، قراوي وأحمد، إبراهيمي (2009). دور المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة. نسخة إلكترونية، صحيفة العدالة العراقية، تاريخ الاطلاع 2016/1/28 متاح في:  
[www.aladalanews.net](http://www.aladalanews.net)
- العايدى، حاتم (2008). التقييم المؤسسي في الجامعة الاسلامية. تاريخ الاطلاع: 2016/02/28 متوفر في:  
<http://site.iugaza.edu.ps/helaydi/files/2010/02/Inst.-eval.pdf>
- فليح، كفاح (2011). تقييم الأداء المؤسسي وثقافة التميز. تاريخ الاطلاع: 2016/02/28 متوفر في <http://www.alshuhadaa.com/readtxt2830.htm>
- الكردي، أحمد (2010). تقييم الأداء المؤسسي وعلاقته بالإصلاح الإداري. تاريخ الاطلاع 2016/02/15، متوفر في:  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127735>
- المعهد العربي للتخطيط (2015). تاريخ الاطلاع: 2016-2-22، متوفر في:  
<http://www.arabapi.org/ar/training/course.aspx?key=243&year=2015&iframe=true&width=100%&height=100%>
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2009)، المجتمع المدني، نسخة الكترونية. تاريخ الاطلاع 2016/2/20، متوفر في:  
[www.ngoce.org](http://www.ngoce.org)
- ناجي، عزو محمد (2008). أثر العوامل الداخلية والخارجية في عدم الاستقرار السياسي في أفريقيا. صادر عن الحوار المتمدن.
- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID (2015). (2016-2-25). دليل المنظمات غير الحكومية الأساسي لإدارة المنحة المقدمة من USAID متوفر في:  
[WWW.ngoconnect.net](http://WWW.ngoconnect.net)

## ز - القوانين:

- قانون رقم (1) لسنة 2000 بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية. منظومة القضاء والتشريع في فلسطين.

- Bean, William C (1993). **Strategic Planning That Happy**. Human Resources Development Press ,Inc.
- California State Department of Finance (1998). Strategic Planning Guide lines.
- Cummings and Worley (1997). **Organization Development and Change**. Sixth Edition, South -Western Publishing.
- Fowler, A. (1997). **Striking a Balance: A Guide to Making NGOs Effective in International Development**. London: Earth scan/INTRAC
- Julian, Ongonge (2013). **Relationship between strategic planning and organization's performance in non-governmental organizations (NGOs): a case of action aid, Kenya**. The degree of master of business administration, school of business, university of Nairobi.
- Hammer, Michel & Champy, James (1990). **Re-engineering the corporation**. A manifesto for business Revolution, London Nicholas Brealey publishing.
- Malunga ,chiku watchman(2007). Improving the effectiveness of strategic planning in local NGOs IN MALAWI. submitted in accordance with the requirements for the degree of doctor of literature and philosophy. at the university of south Africa.
- Miller, C.c.and L.B.Cardinal (1994). **Strategic Planning and Firm Performance, A Synthesis of More than Two Decades of Research, Academy of Management**. Journal, pp.1649-1665.
- Moore, D., McCabe(2003). **G., The Practice of Business Statistics, Duckworth, W, Sclove, S.**
- Morgan, P. (1999). **An Update on the Performance Monitoring of Capacity Development Programs: : What are we learning?** Quebec: CIDA.



- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). **Determination of the employment status of graduates of recreation department.** The Online Journal of Recreation and Sport , Vol. 1, Issue 2.
- Parisi, Jacqueline (2009). **Capacity building in nonprofit organizations in the development aid sector:** explanatory research of capacity building in Indonesia in 2008 and an investigation into the diffusion of capacity building techniques between sectors. Thesis submitted to Southern Cross University in partial fulfillment of the degree of Doctor of Business Administration.
- Pfister, Simon(2014). **Sustainability Measurement Framework for Development Aid NGOs -** An integrated Approach for Development Aid NGOs to plan, evaluate and increase the Impact of Projects and the Sustainability of the Organization. of the University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs to obtain the title of Doctor of Philosophy in Management.
- Systemic Excellence Group, (2009), **Developing the Capacity of Non-Governmental Institutions.**
- Rudd, J., Greenley, G. & Beatson, A. (2008): "Strategic planning and performance: Extending the debate", Journal of Business Research Vol.No. 61,PP. 99–108.
- UNCTAD (1999). Partnership & Networking for National Capacity Building. Report by the UNCTAD Secretariat, Economic and Social Council, United Nations, Geneva.
- Wadongo, Billy Indeché (2014). **Performance management and evaluation in non-profit organizations:** an embedded mixed methods approach. submitted to the University of Bedfordshire.



**ملحق رقم (1)**  
**نموذج الاستبيان معدل //**



حضرة السيد : ----- حفظك الله ورعاك

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

**الموضوع/ تعبئة استبيان**

يرجى من سيادتكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، والتي سيتم استخدامها كأداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان " تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة"، وذلك استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة، من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – غزة، ضمن البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، علماً بأن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير،،،

الباحث/ إيهاب محمود هلالو

جوال: 0592778378

## أولاً - البيانات العامة:

الجنس		ذكر		أنثى	
الرتبة الوظيفية	موظف إداري	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير (تنفيذي - عام)	
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	من (6 - 10)سنوات	10 سنوات فأكثر		
المحافظة	شمال غزة	غزة	الوسطى	خان يونس	رفح

● ملاحظة : (1) تعني موافق بدرجة ضعيفة جداً - (10) تعني موافق بدرجة كبيرة جداً

## ثانياً - فقرات الاستبانة:

أولاً - المجال الاستراتيجي										
م	الفقرة	درجة الموافقة (1 - 10)								
		10	9	8	7	6	5	4	3	2
1	تمتلك المنظمة خطة استراتيجية مكتوبة ومعتمدة.									
2	يتم إشراك العاملين في المنظمة في إعداد الخطة الاستراتيجية.									
3	تُجري المنظمة تحليلاً دقيقاً لواقعها الداخلي والخارجي.									
4	تدرس المنظمة بعناية توجهات واهتمامات المستفيدين (أصحاب المصلحة).									
5	تضع المنظمة رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها.									
6	تتطابق أهداف المنظمة مع رسالتها.									
7	تتبنى إدارة المنظمة سياسات داعمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية.									

8	يتم تقسيم الخطة الاستراتيجية لخطط تنفيذية تسهل على الإدارات المختلفة التطبيق.									
9	تلتزم المنظمة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.									
10	لدى المنظمة المرونة الكاملة لمقابلة التغييرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.									
11	تلتزم إدارة المنظمة بالموازنة المحددة في تنفيذ خططها.									
12	تقوم المنظمة بتقييم دوري للخطة الاستراتيجية.									
ثانيًا - المجال التنظيمي										
م	الفقرة	درجة الموافقة (1 - 10)								
		10	9	8	7	6	5	4	3	2
1	تتوفر لدى المنظمة بيئة عمل تنظيمية تساعد على إنجاز الأعمال بكفاءة.									
2	تمتلك المنظمة لوائح ناظمة للعملية الإدارية.									
3	توثق المنظمة إجراءاتها في أدلة عمل تفصيلية.									
4	اتخاذ إجراءات تساعد في تحسين الأداء التنظيمي.									
5	يتم الاستعانة بخبراء واستشاريين في مجال التطوير التنظيمي.									
6	يتم تصميم العمليات الداخلية بما يحقق الكفاءة (الجودة والسرعة وخفض التكاليف).									
7	يملك العاملون المهارات الكافية لتنفيذ الأعمال والوظائف.									
8	توفر المنظمة تجهيزات مناسبة لإتمام الأعمال الإدارية.									
9	يتم تبادل المعلومات وتدفقها بين الوحدات التنظيمية.									
10	تحرص المنظمة على توفير بيئة مادية جاذبة ومحفزة.									
11	توفر المنظمة بيئة اجتماعية تدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين.									
12	تتاح الفرصة للعاملين للتعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم وعواطفهم تجاه المنظمة.									

13	تواكب المنظمة التطور التكنولوجي وأي جديد في مجال عملها.										
ثالثاً - الموارد المؤسسية											
(1) الموارد البشرية:											
م	الفقرة										
	درجة الموافقة (1 - 10)										
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1											يوجد دائرة/وحدة موارد بشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
2											تمتلك المنظمة موارد بشرية تلبي احتياجاتها.
3											تتوافر لدى المنظمة خطة تدريبية لتطوير أداء الموارد البشرية.
4											يتم تحفيز العاملين للقيام بواجباتهم.
5											يتم ممارسة عملية الاستقطاب لكوادر وكفاءات جديدة للمنظمة.
6											تعمل المنظمة على تقوية روح الانتماء للمنظمة وتعزيز الثقة بالنفس.
7											تمتلك المنظمة سياسات تحدد صلاحيات ومسؤوليات كل وظيفة.
8											تمتلك المنظمة نظام معلومات عن مواردها البشرية.
9											تضع المنظمة أنظمة داخلية واضحة تتعلق بالأجور والتعاقبات والتعويضات.
10											تمتلك المنظمة نظام موضوعي لقياس وتقييم الأداء للموظفين.
11											تقوم المنظمة برعاية الأفكار الجديدة وتعزيزها.
(2) الموارد المالية:											
											1 تسعي إدارة المنظمة لتوفير التمويل اللازم لبقائها.
											2 تمتلك المنظمة وحدة مشاريع (تجنيد أموال).
											3 تمتلك المنظمة كادر مهني قادر على تجنيد الأموال.
											4 تسعى المنظمة لزيادة مواردها المالية من خلال مشاريع لها عوائد.
											5 تضع المنظمة لوائح ضابطة لاستخدام مواردها المالية.
											6 تمتلك المنظمة سمعة طيبة في إدارة مواردها المالية.

									7	تتبع المنظمة المعايير المحاسبية (مبدأ الاستحقاق المعدل - الحيطة والحذر) والإجراءات المالية الصحيحة.
									8	تلزم المنظمة بالشفافية وتدفق المعلومات.
									9	تمتلك المنظمة القدرة على تنفيذ مشاريع تكسب بها ثقة المانحين / الممولين.
									10	تمتلك المنظمة وحدة رقابة داخلية (مدقق داخلي).
									11	تمتلك المنظمة نظام محوسب لنظامها المالي.

[illegible]

11	تمتلك المؤسسة خطة واضحة لتقوية علاقاتها مع مؤسسات أخرى في المجتمع.									
12	تعمل المنظمة مع مؤسسات أخرى من أجل مناصرة قضايا مشتركة.									
13	تمتلك المنظمة معلومات كافية (قاعدة بيانات) عن غيرها من المنظمات.									
14	تتبادل المنظمة الموارد البشرية والخبرات مع غيرها من المنظمات.									

### ملحق رقم (2):

أسماء السادة الخبراء "المحكمين" وخصائصهم مرتبة وفق الترتيب الأبجدي.

م	الاسم	المسمى الأكاديمي	مكان العمل
1	د. أحمد جواد الوادية	أستاذ مساعد - العلوم السياسية	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
2	د. أكرم اسماعيل سمور	أستاذ مساعد في الإدارة الاستراتيجية	الجامعة الإسلامية
3	د. سامي أبو الروس	أستاذ مشارك في تنمية الموارد البشرية	الجامعة الإسلامية
4	د. سمير أبو مدللة	أستاذ مشارك - الاقتصاد	جامعة الأزهر
5	د. سمير صافي	بروفيسور - الإحصاء	الجامعة الإسلامية
6	د. محمد المدهون	أستاذ مشارك - تنمية الموارد البشرية	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
7	د. محمود الشنطي	أستاذ مساعد - إدارة الأعمال	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
8	د. نبيل اللوح	أستاذ مساعد - إدارة الأعمال	ديوان الموظفين
9	د. وسيم الهاويل	أستاذ مشارك إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية
10	د. يوسف أحمد الشنتف	دكتوراه - الفكر الاستراتيجي التشاركي	مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية NDC



### ملحق رقم (3)

أسماء السادة المشاركين في المجموعة البورية وخصائصهم وفقاً لترتيب الأبجدي:

م	الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1	د. أكرم اسماعيل سمور	محاضر في الإدارة الاستراتيجية	الجامعة الإسلامية
2	أ. أمل زقوت	مسئولة الحماية وتمكين المرأة	الإغاثة الأولية الدولية، فرنسا
3	م. حليم الحلبي	مدير برنامج DAI	مؤسسة تطوير الأسواق
4	د. محمد المدهون	رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
5	د. نبيل اللوح	مدير برنامج التدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام	ديوان الموظفين العام - غزة
6	أ. نهلة محمود هللو	مدير مؤسسة هللو للاستشارات المالية	مدقق حسابات - منظمات مجتمع مدني
7	أ. يوسف أبو سعدة	نائب مدير العام	جمعية الرحمة الكويتية
8	د. يوسف أحمد الشنتف	استشاري الجودة والتخطيط الاستراتيجي	مركز تطوير المؤسسات الاهلية الفلسطينية NDC